جـــــــــامعة اليـــــــرموك
كليـــة التـــــــــــــربية
قـــم الإدارة وأصول التربية

التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف

Administrative Empowerment and Its Relationship With The Effective of operations Communication from Point of View Administrative Staff at the University of Al-Jouf

إعداد

فهد بن محمد بن مقبول الهريويل الشراري

إشراف

الأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم - مشرفاً رئيساً

الدكتوره انتصار غازي مصطفى - مشرفاً مشاركاً

حقل التـــخصص– الإدارة التربويّـــة

2013

التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف

إعداد

فهد محمد مقبول الشراري

ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، 2009

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

عدنان بدري الإبراهيم ....مشرفاً رئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

انتصار غازي مصطفى ....مشرفاً مشاركاً

أستاذ مشارك في التربية الابتدائية، جامعة اليرموك

محمد محمود الخوالدة ....عضــــواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

صالح ناصر عليمات ....عضــــواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور ....عضــــواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عاطف يوسف مقابلة ....عضــــواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية

تاريخ مناقشة الأطروحة

2013/3/14

الإهــداء

إلى من ربياني صغيرا . . .

الوالد عنوان المثابرة . . . الذي نذرني للعلم ونظر إلي بعين مشرقة

والوالدة نبع الحنان . . . وشجرة العطاء ورمز الوفاء

والى أخي وأخواتي الذين كانوا رمز للعون لي . . .

وإلى أعمامي وأخوالي . . . الذين زرعوا التفاؤل في دربي . . .

وأصدقائي وأحبتي الذين وقفوا معي في كل امور الحياة . . .

والزملاء في الدراسة الذين لم يبخلوا علي بالمعرفه . . .

وكل من كان له يد في إخراج هذا الجهد المتواضع . . .

في جامعة الجوف وجامعة اليرموك . . .

الباحث

فهد الشراري

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله ربِ العالمين أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي علمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على رسوله الأمُيِّ الأَمينْ، مُعَلِّمَ النَّاسِ الخير، وهادي البشرية إلى صراطٍ مستقيمٍ، حثّ على طلب العلم وجعله فريضةً على كل مسلمٍ ومسلمة...، وبعد،،،

بداية تقديراً وعرفاناً مني، لابُدَّ أنَّ أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم، الذي كان خير مشرف وموجه لي في جميع مراحل إعداد الأطروحة، والذي قدم لي النصح والإرشاد. والذي منحني من علمه الكثير، وقدم لي المساعدة والنصح والتوجيه وكذلك المشرفة المشاركة الدكتورة إنتصار غازي مصطفى على النصح والتوجية.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء لجنة مناقشة الأطروحة والذي كان لملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء الأطروحة، وإخراجها بصورة علمية أفضل مما هي عليها الآن.

وأتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني وبذل جهداً لمساندتي، وجميع زملائي في الجامعة، الذين لم يدخروا جهداً لمساندتي وتشجيعي، راجياً أنَّ تكون هذه الكلمة خاصةً بكل واحد منهم، وأسأل الله عز وجل أنَّ يجزي الجميع عني خير الجزاء.

والله ولي التوفيق

الباحث

فهد الشراري

فهرس المحتويات

فـــهرس الجـــداول

الجدول	الصفحة

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

الملخص

الشراري، فهد. التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك. (2013). (المشرف: أ.د: عدنان بدري الإبراهيم ود. انتصار غازي مصطفى).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين وبين فعالية عمليات الاتصال والمتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها تكونت من قسمين قسم تناول التمكين الإداري وتكونت من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات (اتخاذ القرار، الاستقلالية، الفعالية الذاتية، النمو المهني)، والقسم الثاني تناول فعالية عمليات الاتصال وتكون من (15) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف وعددهم (76) موظفاً إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين فيها كان متوسطاً.
- أن مستوى فعالية عمليات الاتصال من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين نحو مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لمستوى

التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية عند جميع المجالات والأداة ككل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي عند مجال فعالية عمليات الاتصال.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.01) للعلاقة بين التمكين الإداري ومجالاته من جهة وبين الاتصال من جهة أخرى.

وبناء على نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها إعادة النظر في بنية الهيكل التنظيمي للجامعة؛ وتحديد المهام في كافة المستويات الإدارية داخل الجامعة، بحيث يتم دعم اللامركزية وتفويض السلطات وتحقيق التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية وتحديد معايير تقييم الأداء والمساءلة الملائمة لتيسير تمكين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الاتصال، الموظفين الإداريين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

خلفية الدراسة

في ظل المتغيرات المُتسارِعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعّال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي والتدريب والاتصال وغيره من المفاهيم الإدارية المختلفة. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

إنَّ الإدارة أياً كان طابعُها، تقوم على توجيه الجُهد البشري دَاخِلَ المُنظمة وما يسوده من علاقات لها طابعٌ إنسانيٌ، فإنه يُصبحُ من الطبيعي أن تُحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم،ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة، وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وخارجه (أبو بكر،2002).

ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمات بوصفه المحور الأساسي للعمليـات الإدارية، فإن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية لن يتحقق إلا إذا تفهم المسئول المباشر كيف يرضي العاملين، ويوفر لهم الراحة النفسية في عملهم سعياً لتحقيق الأهـداف العامة للوظيفة، فالرضا يرتبط بالنجاح في العمل، وهو المعيار الذي يقوم المجتمع أفـراده من خلال نجاحاتهم، ودافعتيهم للأعمال التي يقومون بها وتخدم المصالح العامة للمجتمـع بشكل كلي (الرويلي، 2004).

وحُظي التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمـين بقـضية الموارد البشرية، وفى ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والـضغوط المرافقـة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، لتحقيـق الميـزة التنافسية، وبالتالي لجأت العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبنـي مفهوم التمكين (Wilkinson, 1997).

ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيس في إقامة وتكوين الثقة بـين الإدارة والعـاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيميـة الداخليـة بـين الإدارة والعاملين، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشرى هـو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنـصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي، خصوصاً في ظل التحـديات والتغيـرات المتسارعة، وفقاً لذلك فإن قطاع الأعمال في العالم العربي في حاجةٍ ماسةٍ للتغيير وتبنـي ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

وقد وصف فوكس (Fox, 1998 :28) التمكين بأنه حالة ذهنية أي الموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة للموظف بالإضافة إلى تحمله المسؤولية.

أما التمكين الوظيفي لدى الإداريين في الجامعات فيكون بتحسين"القدرات عملياً كمنظومة شاملة لتنمية وتفضيل مساهمات العنصر البشري مما يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤولية وهو ما يشار إليه بالبدء بالتمكين باعتباره ركناً أساسياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة" (Lawson and Harrison, 1999 :142).

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل ويُعتبر الأساس لتمكين القادة التربويين من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل المسؤولية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة.

ويعني التمكين وضع الأهداف والسماح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة ويركز بون ولولير (Bowen and Lawler, 1992) على أن التمكين الإداري عن طريق التدريب من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر للموظفين إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم.

ويرى الباحث أن التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين عمل الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف للعمل بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من

الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمـــل والثقة المطلقة فيهم.

ويُعتبر التمكين عملية ارتقائية وتطورية لما تقدمه من تدريب ومعلومات ومهارات وحوافز من أجل رفع قدرات العاملين فمن الطبيعي ظهور كادر ممكن في غضون فترة قصيرة من الزمن بما يحقق نتائج إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة في المدى القريب أو الطويل، حيث أن علاقة التمكين الإداري بفعالية عمليات الاتصال تتمثل في أن التمكين الإداري يعمل على تفعيل الاتصالات ما بين العاملين داخل المنظمة وخارجها وتحسين العلاقات بينهم، بما يحقق التعاون في حل المشكلات التي يواجهونها (الطعامنة، 2004).

ويُمكن استخلاص أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشـــر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلكياً.

ومن جهة أخرى تظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في المنظمات، "فوجود نظام اتصال سليم وفعَّال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسئول يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل صحيح، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك ضعف أو خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الضعف أو الخطأ مكلفاً جداً، ويترتب عليه نتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة" (أبو عايد، 2006: 360).

من هنا برزت فكرة الدراسة التي قام بها الباحث حول التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة

يُعد التمكين الإداري موضوعاً حديثاً تزايد الاهتمام به منذ أواخر التسعينات في الإدارة العربية عامة والإدارة السعودية خاصة، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين التمكين وعمليات الاتصال ما زال محدوداً مما حذا بالإدارات التربوية بشكل خاص الاستعداد لتمكين العاملين في الجامعات بعمليات الاتصال لتحقيق التطور للجامعة، الأمر الذي أدى إلى إدراك أهمية تمكين الموظفين الإداريين وتوسع قاعدة مشاركتهم من أجل تحقيق إنجاز أفضل في أعمالهم.

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى التمكين لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين؟

السؤال الثاني: ما مستوى فعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات القادة الإداريين نحو التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية)؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تصورات القادة الإداريين نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغيرات

(المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وعـدد الـدورات التدريبية)؟

السؤال الخامس: هل هنالك علاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتـصال لـدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين العاملين فـي جامعـة الجوف بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مستوى فعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين العـاملين فـي جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين وبين فعالية عمليـات الاتـصال والمتغيـرات الديمغرافية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجـوف بالمملكـة العربيـة السعودية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة (التمكـين الإداري) كونـه أحـد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً في الجامعات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بالفرد والجامعة وتعزيز المساهمة في العمل وفي القيمة المضافة للعلاقـة بـين التمكـين الإداري وعمليات الاتصال.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تدرس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية.

ويُمكن إجمال أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة للفكر الإداري في مجال التمكين الإداري وعمليات الاتصال ومجالاتهما.
- يُمكن أن تساعد الدراسة من الناحية العملية في الميدان التربوي وصناع القرار والسياسات في الجامعات.
- وضع بعض التوصيات والمقترحات لتحسين عمليات الاتصال للموظفين الإداريين لتطوير فعالية أداءهم بجامعة الجوف وتحسين إنجازهم في مجالات عملهم.
- إفادة الباحثين في ميلاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى في جامعات أخرى حكومية وخاصة.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

التمكين الإداري: عملية منح الموظفين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهماتهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في الجامعة (Lawson and Harrison, 1999).

ويُعَرَّف إجرائياً في هذه الدراسة على إنه :مدى منح الموظفين الإداريين في جامعة الجوف سلطة أوسع في المساءلة والرقابة، وتحملاً لمسؤوليتهم واستخدام زيادة مقدرتهم من

خلال عمليات الاتصال التي تم قياسها من خلال مجالات وفقرات الأداة التي قام الباحث بتصميمها لهذا الغرض.

الفاعلية: مجموعة من التصرفات التي يكتسبها الموظف الإداري في الجامعة لإيجاد حل نوعي مناسب من بين بدائل متاحة، بحيث يكون الخيار الأمثل لذلك التصرف.

القادة الإداريين: هم كل من يشغل وظيفة رئيس قسم أو مساعد مدير دائرة أو مدير دائرة إدارية.

الاتصال: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة(الأصقه، 2010).

حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2012-2013.
- وتُحدِّد تعميم النتائج على عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على مدى صدق أفراد عينة الدراسة عند الاستجابة على أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناولَ هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة" التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال" مِنْ خلال الرجوع إلى المصادر الأساسية والمتمثلة بالكتب والرسائل العلمية والأبحاث العلمية المحكمة المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والإنترنت وقاعدة المصادر الالكترونية، وقاعدة ايريك (Eric) وإيبسكو (Ebesco)، وغيرها من المراجع والبحوث والرسائل التي أستطاع الباحث الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبة الحسينية بجامعة اليرموك والمكتبات المختلفة، وقد تم تقسيم الفصل إلى قسمين هما: الأدب النظري والدراسات السابقة كالتالي:

القسم الأول: الأدب النظري

تناول هذا القسم الأدب النظري المتعلق بموضوعي التمكين الإداري والاتصال، كما يلي:

أولاً: التمكين الإداري

لا شكَّ أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقا لذلك فان الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية في

حاجة ماسة لتبنى ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

يُعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين في المملكة العربية السعودية. وبالرغم من شعبية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على إنه "ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف" (Wilkinson, 1997:40). حيث تنحى تلك الأدبيات لتبنى وجهة نظر أنجلو ساكسون Anglo-Saxon بالرغم من تزايد الاتجاه نحو عالمية الإدارة.

يُمكن إرجاع جُذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في أبعاد العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية في نهايات القرن التاسع عشر، وبدايات القرن العشرين التي قادها الصناعي فرديك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبرز التمكين (Empowerment) بشكلٍ مُلفتٍ للانتباه في نهاية الثمانينيات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها. وحظي التمكين على اهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، وفى ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي لجأت العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين (Wilkinson, 1997:40).

ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشرى هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، وفقا لذلك فإن قطاع الأعمال في العالم العربي في حاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويرى الباحث أن التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين عمل العاملين في الكليات للعمل بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم.

مفهوم التمكين الإداري

يُعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، ولذلك تعددت التعريفات، بتعدد المنطلقات الصادرة منها، فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين بالنظر إلى العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وتقويم، وإعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية في تحديد أهداف المنظمة، وأساليب تحقيق هذه الأهداف، واطر عملها (أفندي، 2003، 13) بمعنى آخر إعطاء العاملين فرصة في المشاركة وتحمل المسؤولية في تحديد السياسات المختلفة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف الموضوعة.

من أهم تعريفات التمكين بأنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (Bowen and Lawler, 1995: 34).

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع (Zemke and Schaaf, 1989: 65).

وهناك من وصف التمكين على أنه حاله ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير. والوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛ والمساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف، بالإضافة إلى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها(Rafiq and Ahmed, 1998).

بينما يذهب آخرون إلى تناول المفهوم من الناحية الفلسفية، بأنه شعور نفسي يستمد قوته وفاعليته نتيجة توافر بيئة ملائمة، وقيادة مساندة للعاملين تشاركهم في المعلومات، واتخاذ القرارات.ويمثل شعور العاملين بالتمكين النفسي مخرجات هذه العملية (المتغير التابع) مما يؤثر على رفع مستوى الأداء (العبيدين، 2004).

وهناك من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية، لكونه جزء من الثقافة التنظيمية وتعبير عن فلسفة القائد الإداري(Johnson and Redmon, 1988, 34) . فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة، لأنها تؤدي إلى تميز الأداء.

كما تبنى آخرون النظرة الهادفية لمفهوم التمكين، والذي يركز على درجة جودة الخدمة المقدمة للجمهور لكسب رضاهم، فالتمكين يمثل عند هؤلاء " نقل السلطة من القادة إلى المرؤوسين، بحيث يكونوا مسؤولين عن اتخاذ القرار وتنفيذه بالطرق التي ترضي الجمهور بما يحقق أهداف المنظمة (مصطفى،2004).

وأخيراً هناك من ينظر إلى التمكين من منظور الدافعية، ويقوم هذا المنظور على افتراض أن الأفراد لديهم حق بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة، ودافع داخلي (Randolph and Sashin, 2002:115).

لذا فإن التمكين بمنح السلطة من المنظور الدافعي يشير إلى حاجة الفرد للتقرير الذاتي (أو الكفاءة الذاتية) أي إستراتيجية إدارية تدعم هذه الحاجة تجعل الفرد يشعر بسلطة اكبر، وعلى العكس فإن إهمال هذه الحاجة سوف يزيد من الشعور بالضعف والعجز وانعدام التمكين.(Conger and Rabindar N. Kaungo, 1988: 471) .

ويؤيد الباحث ما جاء به راندولف وساسكين Randolph and Sashkin (2002) من أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

وبين (هواري، 2000: 224) أن مفهوم التمكين: هو إعطاء الأفراد ميزانيات من الأموال والموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة لرجوع إلى أعلى.

ويركز التعريف السابق على منح الصلاحيات للموظفين دون الحاجة إلى الرجوع إلى السلطة الأعلى في الإدارة.

وعرف جيمس وبيتي التمكين بأنه: فلسفة، واتجاه، وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة (Sharma, 1996: 237).

يركز التعريف السابق على أن التمكين الإداري عبارة عن فلسفة من اجل دعم الجودة الشاملة بمعنى انه عن طريق التمكين الإداري يمكن تحقيق الجودة الشاملة.

وعرفته (أبو بكر، 2002: 43) "إتاحة درجة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها باستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام متدفق للمعلومات اللازمة".

يركز هذا التعريف على منح الموظفين تفويض الصلاحيات مع توفير قاعدة معلومات لهم، وفي نفس الوقت فإن هؤلاء الموظفين مسؤولين مسؤولية تامة عن نتائج أعمالهم الناتجة جراء التمكين الإداري.

وعرفه فوقيت (Vogt, 1997: 44) بأنه: "عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار".

اقتصر هذا التعريف على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات فقط، وأهمل باقي جوانب التمكين مثل النمو المهني والاستقلالية والتفويض وغيرها.

وعرفه مورالوس (Morales, 1997: 32) بأنه : "تدريب العاملين على منح الثقة لبعضهم بعض، والدعم واحترام بعضهم البعض وحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية".

اقتصر هذا التعريف على مجالين من مجالات التمكين هو التطوير الذاتي من خلال التدريب واحترام بعضهم البعض، وهذا التعريف أقرب إلى تعريف النمو المهني منه إلى التمكين الإداري.

وعرفه عبد الوهاب (2002: 268) بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

اقتصر هذا التعريف على مشاركة العاملين في صنع القرار فقط دون مجالات التمكين الأخرى.

وكذلك عرفه قيوري و أندرسون (Geroy & Anderson, 1998: 57) بأنه: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.

ركز التعريف على تطوير الذات لدى العاملين والنمو المهني وتفويض السلطة مع محاسبة النفس بأن يكون العامل مسؤول عن قراراته ونتائجها.

ويرى أفندي (2003: 11) بأن التمكين "منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الابتكاري، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".

ركز هذا التعريف على جعل التمكين عملية مسؤولية الموظف عن قراراته ونتائجها وحل المشكلات التي يتم مواجهتها في العمل من خلال التفكير الإبداعي.

وأما مورهيد وقريفن (Moorhead and Griffin, 2001: 177) فقد عرفه على أنه "تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف".

كذلك ركز هذا التعريف على تفويض السلطة للعاملين من خلال اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع خطط العمل مع حل مشكلات العمل.

يتضح من التعريفات السابقة أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمات وصنع القرارات تصب في اتجاه غرس الرضا بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها.

ويمكن تعريف التمكين الإداري كما يراه الباحث من خلال الإطلاع على التعريفات السابقة بأنه: "العملية التي يتم من خلالها إعطاء الموظفين الإداريين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل".

أبعاد التمكين الإداري

حدد لاشلي وماكجولدريك Lashely and McGoldrick (1994) خمس أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول: المهمة (Task): يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينة من أداء المهام التي وظف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد التمكن من

تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

البعد الثالث: القوة (Power): أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من

خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملاءمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

متطلبات التمكين الإداري

يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين (Hardy and Lieba,1998) فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فأن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Swenson, 1997).

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تزعزع الثقة داخل المنظمة (Robinson, 1997)، الذي بدورة قد يؤدى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد أشار Mallak and Kurstedt (1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. وأن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية.

لذا يرى هونولد (Honold, 1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد فوستر فشمان وكيز (Foster-Fishman and Keys , 1995) ذلك حيث يؤكد أنة ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فأن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنلوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام العمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. أن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية (Schein, 1985).

وبالتالي، فأن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين (Spreitzer, 1995) وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

جوهرياً، يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة. حيث يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين. وتأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة (Martin, 1992). ويقصد بثقافة المنظمة "أنماط من الافتراضات الأساسية

الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والإدراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل " Schein,) .(1984:3

أهمية تمكين العاملين

إن الإدارة التربوية لا تقل أهمية عن غيرها من الإدارات في الأبعاد الأخرى، بل تعتبر من أهمها وذلك لأهمية التعليم ودوره الفعال في رقي المجتمعات والشعوب، وهذا ما أكدته شورت وريهانت المشار إليه في (العطاري والشنفري، 2006) بأن المدارس الممكنة أكثر انفتاحاً وتقبلاً للأفكار الجديدة، وأكثر حرصاً على مصلحة الطلاب وعمل الفريق والزمالة، وأكثر بعداً عن الرسمية وأكثر إقداماً واتصالاً بالمجتمع وأكثر ثقة.

ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب منها:

1. ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل (اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلية، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية) (ملحم، 2006أ ،5)، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء أشارك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم، لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

2. ارتباط التمكين بالمورد البشري، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية في الخبرات والمهارات يتوافر لديها بالتالي الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة.

ولهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المنظمة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءاً مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته (المفرجي وآخرون، 2003: 29).

3. ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فأصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب (أفندي، 2003: 21).

4. التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المنظمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمات عن تمكين العاملين يؤدي لعدة نتائج سلبية، ومن أهمها حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك

الذين حجبت عنهم الفرص، وانخفاض جودة القرارات وكفاءة الأداء (مصطفى، 2002: 7).

وبذلك فإن التمكين هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على قلة أوعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة، إضافة إلى زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم.

5. ظهور العولمة وما نجم عنها من انفتاح العالم على بعضه البعض، وكأنه قرية صغيرة وذوبان الحواجز بين المنظمات، بسبب الاتفاقيات الإقليمية والدولية، مما تحتم على المنظمات ضرورة تمكين العاملين لديها.

مزايا وفوائد تمكين العاملين

للتمكين الإداري العديد من المزايا والفوائد المترتبة عليه كدعم القوة الممنوحة للعاملين مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل، ومشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف، بالإضافة إلى تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين، وتوثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق، وزيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم (المغربي، 2001).

ويفيد موضوع التمكين الإداري في تنفيذ بعض السياسات الإدارية والتنظيمية التي من شأنها المساهمة في رفع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات التي تضمن التدفق الفعال لسير الأعمال بعيداً عن الهرم التنظيمي التقليدي اللامركزي. كما أن تناول الرضا عن بعض الجوانب التنظيمية (مثل الراحة في العمل، والثواب المادي، والترقية في العمل) يمكن أن يساهم في تقديم مؤشرات جوهرية لصانعي القرارات بشأن تلبية حاجات الموظفين سواء المادية أو المعنوية مما ينعكس بدوره

على رفع مستويات الأداء والانتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية (النفيسة، 2011).

ويرى وليام (William,1992) أن (التمكين) يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو الآتي:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة: يحقق التمكين الإداري ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية وزيادة التعاون على حل المشكلات،وارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً: بالنسبة للفرد: يعمل التمكين الإداري على إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، بالإضافة إلى ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وتنمية الشعور بالمسئولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

خطوات تنفيذ تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد بوين ولوور (Bowen and Lawler (1992 ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجة للتحكم إلى التوجة للاندماج. وأوضح كودرون (Caudron, 1995 :30)" أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل.. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم". وأوصى (Ford and Fottler (1995 :26 أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالاسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً

أشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلى عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكين. لتبنى التمكين أسباب مختلفة. هل السبب؟:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عب العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون علية التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج

للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار Kizilos (1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الادوارالتقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي (Jones, 1995). بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو (Phillips,1995) فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق (Brown,1997). أحد أدوار المدير الرئيسة التأكد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة

لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارى والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم

واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافأت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكينى. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

الآثار المترتبة على تطبيق التمكين

يترتب على تطبيق مفهوم التمكين آثار إيجابية على مستويات ثلاثة:

أ. **المنظمة:** تنظر المنظمة التي تأخذ بالتمكين أن عملية التمكين عملية ارتقائية وتطورية لما تقدمه من تدريب ومعلومات ومهارات وحوافز من أجل رفع قدرات العاملين فمن الطبيعي ظهور كادر ممكن في غضون فترة قصيرة من الزمن بما يحقق نتائج إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة في المدى القريب أو الطويل.

ويمكن إجمال الآثار الإيجابية للتمكين على المنظمة بما يلي:

- ترسخ إستراتيجية التمكين الحسي لدى العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة.

- تحسين في مستوى أداء العاملين كما ونوعا.
- تشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الابتكاري يساعد المنظمة في برامج التطوير والتجديد وعدم مقاومة التغيير.
- التوظيف الأمثل لجميع الطاقات المتميزة لدى العاملين في تحقيق التحسين المستمر وهنا يبرز التمكين كطريقة فاعلة في رفع مستوى أداء العاملين، وتفعيل الطاقات الكامنة.
- تفعيل الاتصالات ما بين العاملين داخل المنظمة وخارجها وتحسين العلاقات بينهم، بما يحقق التعاون في حل المشكلات التي يواجهونها.
- تقاسم السلطة يشجع الأفراد في جميع مستويات المنظمة على المشاركة في عملية صنع القرارات، وتولد مثل هذه المشاركة زيادة في التزام العاملين تجاه المنظمة.
- تطبيق مفهوم التمكين يؤثر على نمط القيادة في المنظمة سواء كانت حكومية أم خاصة، وعلى العناصر الفعالة في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، البرامج التدريبية(Brown, 1997).
- تقليل التكاليف من خلال إنجاز المهام بعدد أقل من العاملين الممكنين.
- منح فرصة أكبر للإدارات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالهم بالأمور اليومية (الطعامنة، 2004).

ب. **العاملون:** إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة الإدارية فالعاملون هم الذين يخططون، وينفذون وبهم تتحقق أهداف المنظمة وغاياتها، ولذا فتمكين العاملين له آثار إيجابية أيضا على العاملين ومنها:

- يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، وتتميز هذه المشاركة بمستوى عالٍ من الفاعلية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة (ملحم، 2006 أ: 121).
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز وتقليل إمكانية ترك العمل.
- يشعر التمكين العاملين بأنهم ركائز أساسية لنجاح التنظيم (Bardwell & Holden, 2001: 576).
- منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية، يشعرهم بمعنى أو بقيمة عملهم، وأنهم يمثلون حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة (Nielsen,and Pedersen , 2003). فيتغير مفهومهم نحو عملهم من إطار ضيق إلى إطار أوسع، مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا.
- يكتسب العامل من برامج التمكين المعارف والمهارات نتيجة الانخراط بالدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.

ج. **المنتفعون من الخدمة:** إن الأخذ بالتمكين من قبل المنظمات وإعداد الموظف أو العامل الممكن يسهم بآثار إيجابية في نوعية الخدمة المقدمة للمنتفعين، لأن المنتفعين يفضلون التعامل مع عامل يتمتع باستقلالية وصلاحيات، وعنده قدرة على اتخاذ القرار دون

الرجوع إلى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة ويمكن أن نجمل هذه الآثار في النقاط التالية:

- تلبية حاجات المنتفعين من قبل العاملين بسرعة وجودة عالية.
- توفير الوقت والجهد من قبل المنتفعين من خلال التقليل من الإجراءات الروتينية والأنظمة التقليدية.(Graham and Roger, 1998: 36-37).
- ظهور علاقات حميمة ما بين العامل الممكن والمنتفعين، ولا سيما عند مقدرته على حل مشكلاتهم.
- المساهمة في خدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، وبناء على ما تقدم يتضح بأن الموظف عندما يشعر بأنه غير متحكم به، وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة يعزز تمكينه لانجاز المهام، وتحقيق الأهداف بشكل مستقل بدون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة.

ومن المؤكد تبعاً للآراء المختلفة أن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على الموظف وحسب، وإنما على نمط القيادة في المنظمة، وعلى مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة، سواء أكانت خاصة أم حكومية، مثل الهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء، وأساليب نطاق الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية، ومستوى الأداء، وغيرها من العناصر المهمة.

إن التمكين يشعر الموظفين بأنهم عناصر مهمة في نجاح التنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة، وحافزيه وذا معنى، كما أنه يبني الثقة، ويفعل الاتصالات بين العاملين.

مما سبق يتبين للباحث أن نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له؛ وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. هذا لأن الموظف الممكّن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستديمة.

ومن ناحية أخرى، فإن التمكين له نتائج إيجابية بالنسبة لمتلقي الخدمة الذين يتمنون التعامل مع موظف يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى مديره أو إلى النص الحرفي للتعليمات دون تفكير وتمعن.

ثانياً: الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال عامل هام من العوامل التي تقوم عليها حياة الناس قديماً وحديثاً، وكل فرد منا يمارس الاتصال بطريقة أو بأخرى ويدخل مع من حوله من أفراد وجماعات في عمليات اتصالية يستحيل عليه بدونها تسيير حياته وقضاء حاجاته. والاتصال ضرورة حتمية لا يستغني عنها مجتمع من المجتمعات البشرية. ولو فقد الاتصال بين الناس لتعذر ظهور الحضارات الإنسانية، ولما تحققت السمات الثقافية المتميزة لأي مجتمع .

من هنا يبرز دور الاتصال والذي يمثل العمود الفقري لهيكل المؤسسة الإدارية، ذلك أن الوظائف الإدارية المتعددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لا يمكن القيام بها من غير الاتصال الذي يحتل أهمية خاصة بالنسبة لعملية القيادة التي يتمثل دورها في التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يتعذر تحقيقه إذا لم يكن هناك نوعان من أنواع الاتصال العاملين.

ويُلاحظ أنَّ العديد من المشكلات التي تظهر في المؤسسات الإدارية هي نتيجة مباشرة لفشل القيادة الإدارية في عملية الاتصال، وأنَّ الاتصال الفاشل يسبب معظم مشكلات المؤسسات لأنه يؤدي إلى التعارض كما يؤدي إلى فشل الخطط الجيدة (الياسري، 2005).

وفي هذا القسم من الأدب النظري تناول الباحث مفهوم الاتصال وأهميته، وخصائصه، وأهدافه، وعناصره، كما يلي:

تعريف الاتصال

الاتصال لغة:

إن أصل كلمة "اتصال" (Communication) يرجع إلى الكلمة اللاتينية (Communis) و معناها (Common) بمعنى مشترك أو عام فالمشاركة و التفاهم حول شي أو فكرة أو اتجاه أو سلوك ما متضمن في عمله الاتصال. أما في اللغة العربية فهي من "الوصل" أي البلوغ (وصل اليد وصولاً أي بلغ). و توصل إليه (أي تلطف في الوصول إليه)، و وصله توصيلاً أي أكثر من الوصل (الابراهيم، 2002: 55).

هناك عدة تعاريف لمفهوم الاتصال، يستعرض الباحث بعضاً منها لأجل إلقاء الضوء على جوانبها المتعددة و من هذه التعاريف:

يعرف الاتصال بأنه : "العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد" (البدري، 2005: 40).

ويعرف الاتصال "أنه عملية نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بين الأفراد والجماعات" (حمادات، 2006: 100).

أما " هوفلند (Hofland) " يرى بأن الاتصال هو العملية التي ينقل عمدًا لمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين لخلق معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك "(دليو، 2003: 22).

كما عُرِّف الاتصال بأنه:" العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه (أبو شنب، 2005: 12).

وقد عُرّفت عملية الاتصال بأنها :العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم(أبو إصبع وأبو عرجه، 2010: 11).

وتعرف عملية الاتصال أيضاً بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (El-Uteibi, 2005: 2).

وعملية الاتصال "عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية" (Nasro, 2001: 12).

إن الاتصال هام جدا داخل المؤسسات ولا يمكن لمنظمة إن تستمر دون اتصال كما إن الاتصال يجعل كل فرد يعرف ماهو متوقع منه، كما إن الاتصال الفعال في المنظمات هام جدا للقضاء على الشائعات، ويقلل الصراع، ويشجع الحوار من خلال سلسلة الاتصال، إن نوع الاتصال الموجود بالمؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على بناء المؤسسة.

في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال، يتبين أن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعي مرسلاً إلى طرف آخر يدعى مستقبلاً، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

أهمية الاتصال

تبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء وتقوية الشعور عندهم بالانتماء إلى المنظمة والاندماج فيها، بحيث يتعرف المدير على حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المنظمة وسياساتها، فبالاتصال يفسر المدير للمرؤوسين برامج العمل وأهداف المؤسسة وأوامرها وتعليماتها وتقديم المشورة والنصح ومساعدتهم في حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقهم في العمل، وتمكن المدير من اكتشاف نواحي الضعف في مرؤوسيه وحفزهم للإسهام في العمل الإداري عن طريق ما يقدمونه للإدارة من آراء ومقترحات وتبادل وجهات النظر بحيث يضمن الاستمرار في الحصول على الأداء الجيد وجمع المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات من الموظفين واختيار الأصلح منها والعمل على مضاعفة العمل وتحسينه وتطويره وزيادة فاعليته، لأن روح الإدارة تتركز في إثارة الشعور الحسي في نفس الموظف بأهميته (الأصبحي، 2007).

ومن البديهي القول أن الاتصال الإداري هو أحد الدعائم الرئيسة في العملية الإدارية في أية منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها بعضاً، ولا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازاً علمياً سليماً دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات، التي لايمكن أن تصل في الوقت المناسب، وللشخص المناسب، وبالقدر المناسب، إلاَّ في ظل اتصال إداري ناجح، ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، لهذا فقد أصبح الاتصال الإداري من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية في الأجهزة الحكومية. والمديرون في الإدارة العليا هم مفتاح الاتصال ولذلك لابد للاتصال من أن يكون مخططاً له من أعلى المستويات ومبنياً على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر فقط، فهو حلقة وسلسلة الفهم التي تدمج أعضاء المنظمة من القمة إلى القاعدة بأقسامها وإداراتها كافة.وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في المنظمات، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل صحيح، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك ضعف أو خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الضعف أو الخطأ مكلفاً جداً، ويترتب عليه نتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة (أبو عايد، 2006: 360).

وتمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية للتفاعل الإنساني وعن طريق أنظمة الاتصال الجيدة تفاعله مع الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضا، واستطاعته إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا وحضاريا وأهمية الاتصال تظهر بشكل

واضح والمؤسسات والمنظمات، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، فأهمية عملية الاتصال للإدارة تنبع من كونها:

1. تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم ووجهات نظرهم لنقل مضامين سياسات الإدارة وأهدافها للعاملين والتعرف على أهداف الجامعات داخل التنظيم، بغية السعي لتحقيقها تحقيقا مشتركاً.
2. تمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم و اتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، وتعرفهم رأي الإدارة بمستوى أدائهم إذ يبقى الفرد غير مستقر حينما يجهل ما يراد منه.
3. الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب دون تأخير فعدم وصول المعلومات أو تأخيرها يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري وضعفه أو تأخيره.
4. الاتصال الجيد يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.
5. الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تتعرف على قدراتهم وتضمن استقبالهم لرسالتهم وتفهمهم لمضمونها ثم تغيير سلوكهم بموجبها فأهمية الاتصالات الإدارية الفعالة تنبع من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوضعي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء (عبيدات، 2003: 98-99).

فالاتصال الفعَّال بين المدير ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي روح الفريق لديهم ويقوي الشعور عندهم بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه بالاتصال يفسر المدير لمرؤوسيه برامج العمل ويحميهم من التعبات الضارة، فالاتصالات تقدم الإطار الأساسي لكل علاقات العمل.

أما أبو عايد (2006) فيرى أن لعملية الاتصال أهمية كبرى في جميع المؤسسات بعامة وفي المؤسسة التربوية (الجامعة) بخاصة، باعتباره الإدارة الرئيسة التي تحدث التنسيق والتكامل بين الوظائف والمستويات الإدارية كافة من خلال :

أ- تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية وبين المؤسسة والبيئة الخارجية.

ب- تطوير العلاقة بين المؤسسة ومجتمعها المحلي.

ج- تنظيم الموارد المادية والبشرية بطريقة فعالة لتحقيق أعلى إنتاجية.

د- دراسة المشكلات التي تنشأ في المؤسسة وتحليلها ووضع الحلول المقترحة والمناسبة لها.

هـ- اتخاذ القرارات التشاركية الرشيدة

و- توجيه العاملين داخل المؤسسة واستثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ويستطيع القائد الإداري الفعّال من خلال إدارته لعملية الاتصال بين العاملين وعلى المستويات أن يحقق أهدافاً وفوائد تنعكس على العلاقات التي تسودهم وعلى تقريب وجهات النظر بينهم، كما يستطيع من خلال هذه العملية أن ينظم العمل وييسره ويوجهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وينظم الموارد المادية والبشرية المتوافرة ويوظفها بفاعلية، ويزود العاملين بالتغذية الراجعة التطويرية والتصحيحية الفورية، ويزيل التوترات والمشاحنات ويحسن من مستوى العلاقات، ويزود العاملين بالمعلومات التي تتصل بعملهم ومسؤولياتهم، كذلك ينظم عمليات تقويم أداء العاملين وحفزهم وتوجيههم وترقيتهم، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الكبرى المنبثقة عن رسالتها ورؤيتها، ويتخذ قرارات تشاركيه يلتزم بها جميع العاملين، إضافة إلى أنه يستقبل المعلومات ويحتفظ بها ويعمل على تحليلها للتنبؤ بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التي يقودها في ضوء حاجات حقيقية وميدانية

ملحة وفق معايير متفق عليها بمشاركة العاملين معه تخطيطا وتنفيذاً وتقويماً(أبو عايد، 2006: 370-371).

أهداف الاتصال

إن الهدف الرئيسي من الاتصال هو خلق جو من التفاهم داخل التنظيم بشكل يضمن استمراره في حالة أكاديمية ويوثق الروابط بين عناصره المختلفة، ويوجهها نحو تحقيق أهداف التنظيم حيث أن المدير الفعال لا ينقل إلى المرؤوسين الأوامر والتعليمات فحسب بل يغرس فيهم روح التعاون والحماس والتصميم على بلوغ الهدف، وهو كذلك يستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم ومشاعرهم وما يواجهونه من مشاكل وعقبات وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ويشير سيزلاقي والاس المشار إليه في القرعان وحراحشة (2006) إلى أن سكوت ومتشيل قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي رقم (1).

جدول (1): أهداف الاتصال

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال(العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك.
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

المصدر: القرعان وحراحشة (2004)، 101.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأداور مدير المدرسة، وبذلك تتضح أهمية عملية الاتصال بالنسبة له والتي سوف نناقشها من خلال الفقرة التالية.

وتهدف عملية الاتصال إلى إحداث العديد من التغيرات عند كلا مـــن المرســـل و المستقبل ويرى القرعان وحراحشة (2004: 101) أن أهداف الاتصال تتمثل فـــي النقـــاط التالية:

أ- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.

ب- تمكين العاملين وغيرهم في المؤسسة من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من الإدارة تحقيقها للبرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك.

ج- تعريف العاملين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.

د- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقـــف المرؤوســـين والمشكلات وسبل علاجها.

عناصر الاتصال

تحتوي عملية الاتصال على خمسة عناصر أساسية هي: المرسل، الوسيلة، المستقبل، المرجع، التغذية العكسية، على النحو الآتي (أبو شنب، 2005: 14-17):

1. **المرسل أو المصدر:** ويقصد بالمصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يودي أن يؤثر على الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة ومن أمثلة ذلك المدرس والأخصائي الاجتماعي والمفكرين وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار المرسل نفسه

كما يفعل المفكرون حينما يقومون بأنفسهم بنشر أفكارهم على الناس بأي وسيلة يرونها وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار آخرين كالمدرس الذي نقل لتلاميذه الحقائق العلمية التي توصل إليها علماء آخرون ويعتبر المرسل هو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد والجماعات في موقف معين وهذا يتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة أو المهارة التي يرغب في توصيلها لمن يتعامل معهم ثم القيام بدراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها إليهم ثم القيام بشرح وتوضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة إليهم.

2. **المستقبل:** ويقصد بالمستقبل في عملية الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المصدر وقد يكون المستقبل في عملية الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المصدر. وقد يكون المستقبل شخصا واحدا كما هو الحال عندما يلتقي الأخصائي الاجتماعي بعملية لمناقشته في مشكلته فالعميل أو الفرد في هذه الحالة يعتبر مستقبلا وقد يكون المستقبل جماعة معينة مثلما يحدث عندما يستقبل الجمهور خطابا لرئيس الدولة.

3. **الرسالة:** هي مجموعة الأفكار والمفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات لاشتراكهم فيها، ومن أمثلة ذلك الحقائق العلمية التي يقدمها المدرس لتلميذه وكذلك الاتجاهات الفكرية التي يرغب المعلم في نقلها للناس وكذلك الإحساس بالفرح أو الحرية الذي يحاول الفنان أن يشرك الجمهور فيه فهو رسالة

وأيضا المعلومات التي يوجهها الأخصائي الاجتماعي لعملائه عن المؤسسة وشروط الاستفادة من خدماتها أو معلومات عن المؤسسات الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء تعتبر هذه المعلومات رسالة.

4. **وسيلة الإيصال:** وهي التي تستخدم في نقل الرسالة فالرمز أو الشكل أو اللغة تعتبر رسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل فالأفكار والمهارات لا تنتقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة لتعبر عنها، ومن المعلوم أن هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يستعملها المرسل في نقل رسالته، وقد تكون هذه الوسائل لفظية سواء منها المنطوقة مثل المحاضرة والمناقشة والندوة، أو المكتوبة مثل الكتب أو المذكرات أو الخطابات أو النشرات أو التقارير، وقد تكون هذه الوسائل غير لفظية كالصور والرسوم التوضيحية، وكلما تعددت هذه الوسائل أتاحت الفرصة للمرسل أن يتخير من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل الذي يوجه رسالته إليها.

5. **التغذية العكسية:**

التغذية العكسية هي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر وقد تأخذ التغذية العكسية نفس الشكل الذي تتخذه الرسالة، وقد يأخذ شكلا مختلفا ويرى البعض أن التغذية العكسية تكون بمثابة إجابة مضادة يتلقاها المصدر ويستفيد منها كثيرا فعن طريق هذا المرجع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا وأن يفهم الطريقة التي استقبلت الرسالة وهل فهم وداخل هذه الرؤية.

ويشير كل من حسن (2004) والابراهيم (2002) والموسوي (2004) إلى ان عملية الاتصال تتكون من عدة عناصر هي:

- **المرســل** (Sender): وهو الجهة التي ترسل المعلومات (هيئة أو فرد) بقصد اثارة سلوك محدد

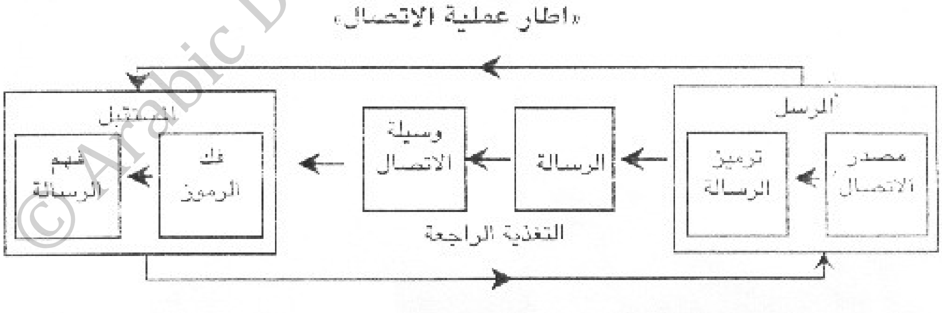
- **قناة الاتصال** (Channel of Communication): و هي الوسيلة المناسبة لنقــل المعلومة، و قد تكون لفظية أو كتابية أو تقنية أو تصورية، الانترنت...الخ

- **المستقبل** (Receiver): وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة (فــرد أو جمـــاهير) أو المعلومات المرسلة

- **الرسالة** (Message): وهي مجموعة المعاني (أفكار، مفاهيم، أحاسيس، اتجاهات) التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه

- **التغذية الراجعة** (Feedback): وهي العملية التي تبين خلاصة التعليمات و مـــدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه.

شكل رقم (1): عناصر عملية الاتصال



المصدر: (عياصرة وبني أحمد، 2008، 176).

معوقات الاتصال

يرى الكثير من الباحثين وجود عوامل متعددة تحد من فاعليـــة الاتـــصال (احمـــد وحافظ، 2003؛ عطيوي،2001؛ الموسوي، 2004 ؛ العميان، 2002). وتشمل المعوقـــات الشخصية، والتنظيمية والبيئية، وهي كالتالي:

(أ)- **المعوقات الشخصية** (Personal Constraints)

- النزعة الانتقائية، نتيجة للميول الشخصية والاتجاهات الفكرية والعقائدية والتنشئة الاجتماعية.
- تعمد وصول معلومات ناقصة أو متحيزة أو مشوشة إلى رئيس المؤسسة خشية معرفته حقيقة ما يجري داخل المؤسسة.
- الفروق الفردية بين العاملين في القدرات و المستوى الوظيفي و الاجتماعي و الاقتصادي و التعليمي (تباين الإدراك).
- سوء العلاقات بين الأفراد.
- عدم رغبة الأفراد في الاتصال أو الانشغال في الأعمال الأخرى (الانطواء).
- حبس المعلومات و عدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال (الإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات).
- الاتجاهات السالبة لدى بعض العاملين.
- التعصب لموقف أو رأي أو وجهة نظر معينة.

(ب)- **المعوقات التنظيمية** (Organizational Constraints)

- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال.
- عدم وجود إدارة للمعلومات.
- إهمال أفكار ووجهات نظر العاملين من جانب الرئيس.

- عدم وجود أهداف محددة ومرسومة مطلوب تحقيقها عن طريق الاتصال.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية (التغذي الراجعة من المستهلكين والمستفيدين...الخ).

(ج)- المعوقات البيئية (Environmental Constraints)

- اللغة: استخدام الكلمات العامة المجردة أو الكلمات ذات المعنى غير المحدد (مفردات غير مألوفة).
- التشتت الجغرافي: المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات وموقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الناس.

وهناك عوامل كثيرة تمثل معوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة، ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال كما ذكرها عمر (2007: 115) ما يلي:

1- عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معنى مضمون الرسالة نتيجة افتقاد الخلفية السليمة من التعليم والثقافة، التي تمكن من نقل المعنى بصورة واضحة وسهلة، سواء شفهية، أو كتابية.

2- عائق الحالة النفسية لمستقبل الرسالة، ومدى استعداده لتقبلها، وهذا يتوقف على رد الفعل الإيجابي الذي يستفاد منه في التغلب على عوائق الاتصال الفعال.

3- قد تتضمن الرسالة التي تمّ استيعابها بعض الأخطاء، وبعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلة على درجة من عدم التيقن، وإن عدم تيقن المستقبل للرسالة يطلق عليه التشوش مثل ما يحدث في العوائق

التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية مثل الضوضاء، وارتفاع درجة الحرارة، وشدة البرودة التي تحول دون إمكانية حدود الاتصال بصورة جيدة.

4- عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة، بمعنى أنها لا تتفق والظروف المحيطة، ولا تراع عوامل وظروف الموقف القائم.

5- يميل الأفراد إلى رفض الأفكار الجديدة وخاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة ويرى المختصون في هذه الناحية، أن أجهزة استقبال الاتصالات لدى الأفراد تعمل كمصفاة متقنة، بحيث يميل الفرد إلى ملاحظة تلك الأشياء والأفكار التي تتفق مع معتقداته، وآرائه الحالية، كما يميل إلى تجاهل أي شيء يتعارض مع معتقداته.

6- التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل.

7- سوء العلاقات وفقدان الثقة بين بعض المستويات المشتركة في عملية الاتصال.

8- كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي.

9- الإفراط في استخدام وسائل الاتصال قد يكون عبئا كبيرا على المستقبل.

معالجة معوقات الاتصال

هناك عدة وسائل تساعدنا في تذليل الصعاب التي تواجهنا في الاتصال كما يرى الموسوي (2004) وهي:

1. **ان يسهم العاملون في عملية التواصل:** و يتم ذلك عن طريق مناقشتهم ل الرسالة أو المعلومات أو التوجيهات، وشرح وجهة نظرهم، بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسالة. و بالتالي نبعد معارضتهم لها

2. **التوفيق بين المعلومات والحاجات:** يميل الفرد في الغالب إلى تعريض نفسه إلى أنواع المعلومات التي تهمه، والتي تتفق مع حاجاته، و هنا يتوجب على الإدارة دراسة حاجات الأفراد إذا ما أرادت التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل

3. **تجزئة المعلومات:** يرى البعض أن إعطاء الفرد سيلاً من المعلومات قد يشعره بالاضطراب وعدم الاستقرار، وخاصة إذا كانت تلك المعلومات ذات اثر كبير في إحداث التغيير، وتهدف إلى تغيير جذري.

أنماط الاتصال

يمكن تصنيف أنماط الاتصال على النحو الآتي:

(1) **الاتصال الهابط** (Downward Communication):

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم اقل منها درجة في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا.

وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتظهر أكثر أشكاله حدوثًا في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين، على اختلاف مستوياتهم، والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية، والنشرات المطبوعة او المحادثات المتكررة والدائمة التي تهدف إلى مساعدة التعليمات المختلفة لها، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يعد ضروريًا وذا أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات، والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد، وكذلك تحديد اختصاص كل فرد ووظيفته ومجال الأعمال التي يقوم بتنفيذها، او يجب عليه أن يقوم بها، لكي لا تحدث التباسات وتضارب بالأعمال حيث ان الأوامر والتعليمات تصبح أكثر تفصيلاً وتحديدًا لأنها تفسر من

كل مستوى متوسط في هرم السلطة، اذ يعمل المديرون في كل مستوى لتحديد كم من المعلومات التي استلموها من المستويات العليا سيتم إيصالها إلى المرؤوسين، فضلا عن الأوامر والتعليمات، يتضمن الاتصال الهابط معلومات عن الأهداف التنظيمية وسياسة المنظمة والقواعد والقيود والحوافز والفوائد والامتيازات وأخيرًا قد يحصل المرؤوسين على تغذية راجعة عن مدى أدائهم لأعمالهم (نصر الله،2001).

إلا انه في كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها غالبًا ما يكون الاتصال فيها إلى أسفل قليلا، وغير كافٍ وغير دقيق الأمر الذي يؤدي لفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها وما يحدث فيها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل العمل كله، فضلا عن ان مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضًا غير كاف من الناحية الإنسانية ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم (عبدالباقي، 2002).

وتعد الاجتماعات او اللقاءات وجها لوجه والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخدامًا في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل :النشرات والملصقات الجدارية، والرسائل إلى بيوت العاملين، والأوراق المطبوعة في مظروفات الرواتب والكتابيات، وأفلام التدريب، والتقارير السنوية، وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قليلة الاستخدام في الأغلب إلا انها قنوات مهمة للاتصال الهابط (القليني، 2004).

(2) **الاتصال الصاعد** (Upward Communication)

يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا (دليو،2003).

وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات، والمقترحات العامة، ومقترحات بصدد الميزانية والشكاوي وطلبات المساعدة أو التعليمات، وكما هي الحال في الاتصال الهابط فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة للمعلومات التي تمر من خلالهم، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا، ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد :الاجتماعات او اللقاءات وجهًا لوجه، والتقارير والمذكرات المكتوبة، والهاتف، والاجتماعات (عياصره، والفاضل، 2006) وبما ان الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة (حنفي وآخرون، 2002).

(3) **الاتصالات الأفقية** (Lateral Communication)

يقصد به الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذين في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون فيها حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي ويمارس في الغالب على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة ويعد هذا النوع من الاتصال ضروريًا وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعضًا ويعتقد البعض ان هذا النوع من الاتصال يعد مثارا للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك

المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل وتنمية روح العمل كفريق دائم (عرفة وشلبي، 2000).

(4) **الاتصال في اتجاهين** (Two – way Communication)

إن الاتصال عملية مشتركة فمثلا عندما يتكلم احد الأفراد فإن فردًا آخر ينصت إليه لكي يتعرف على رأي المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء أفكارهم أم أن هناك اختلافا بينهما ومن ناحية أخرى فان المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع، ان إهمال الاهتمام بردود الفعل من الأمور التي تؤثر في فعالية الاتصال حيث ان الكلام او الكتابة دون اعتبار لرد الفعل أو تجاوب المتصل سيؤدي إلى سوء الفهم والاعتراض (توفيق،1997).

إن الاتصال من هذا النوع يسمى أيضا الاتصال المزدوج حيث يبدأ من طرف ويتجه إلى الطرف الثاني بالأمر أو المعلومات أو التعليمات التي يريدها، والثاني بدوره يتلقى هذه المعلومات والتعليمات ويستجيب، أو يقوم بالاستفسار، وهكذا يدور الحوار والمناقشة بين الطرفين، وهذا النوع من الاتصال يعد من خصائص القيادة التي تقوم على المشاورة وإعطاء الحق في الحديث والمشاركة أي القيادة التي تهتم بتبادل المعلومات مع أفراد المؤسسة ويوصف هذا النوع من الاتصال بالاتصال الكامل لأنه يعطي الفرصة الكافية للمرسل والمستقبل للمحادثة والمناقشة والتعبير عن رأيهم في ضوء المعلومات التي أرسلها المرسل واستقبلها المستقبل (نصر الله، 2001).

(5) **الاتصال التفاعلي** (Reactive Communication)

يهتم هذا النوع بالتواصل والاتصال مع المجتمع الخارجي وكون المنظمة جزءًا من نظام كبير يتألف من عدد هائل من المنظمات، والمنظمة نظام مفتوح وتعتمد على المجتمع الذي تعيش فيه للحصول على مدخلاتها، واليه تقدم مخرجاتها وتعمل على النهوض بالمجتمع،

والمجتمع بدوره يعتمد على منظماته في تطوير نفسه، لذلك يحدث التفاعل عن طريق الاتصال الخارجي بين المنظمة والمجتمع، ونمط الاتصال التفاعلي هو الذي يراعي أهمية الاتـــصال الخارجي مع المجتمع إلى جانب الاتصال داخل المنظمة (غيث، 1996).

وسائل الإتصال المستعملة داخل التنظيم الإداري لجامعة الجوف

وسائل الإتصال هي كل الأدوات والقنوات التي تساعد على تمرير الرسائل والمعلومات إلى الأخرين، وقد عرفت الوسائل تطورا سريعا إضافة إلى تنوعها بتنوع الوظيفة التي ستقوم بها ويمكن ذكر أهم وسائل الإتصال المستعملة داخل جامعة الجوف وتنقسم هذه الوسائل كما يلي كما رآها الباحث بنفسه من خلال الاطلاع من خلال المشاهدة والسؤال عن وسائل الاتصال المستخدمة داخل جامعة الجوف:

* **وسائل مكتوبة:** التقارير، الملصقات، الإعلانات، الفاكس.
* **وسائل غير مكتوبة:** الإجتماعات، المقابلات، الأبواب المفتوحة.
* **وسائل سمعية:** الهاتف.
* **وسائل سمعية بصرية:** الإعلام الآلي.

وتطرق الباحث إلى كل تقنية على حدة بشيء من التفصيل لتبيين دور كل وسيلة منها في تحقيق الهدف الإتصالي داخل المؤسسة.

1- الوسائل المكتوبة

- **التقارير:** يعتبر التقرير عرض الحقائق الخاصة بنوع معين، أو مشكلة عرضا تحليليا بطريقة متسلسلة، مبسطة، مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تمّ التوصل إليها، و البحث والتحليل فيها، و هي إما دورية تحتوي على إحصاءات و بيانات تقدم في دورات معينة و إما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفسير

و المتابعة، و قد وجدت التقارير في أغلب الأقسام الإدارية بجامعة الجوف و التي تستعملها في بث مختلف المعلومات و الرسائل إلى الهيئات العليا للإدارة، و لهذا فهي عبارة عن طريقة للإتصال الصاعد، و هي عرض مكتوب مفصل لموضوع أو مشكلة، أو قضية متعلقة بالعمل.

- **الملصقات:** من وسائل الإتصال البصرية الهامة في عمليات التوعية و الإرشاد و لكنها لا تستعمل وحدها بل يجب أن تكون جزء من برنامج أو خطة إرشادية منظمة و تفيد الملصقة إشارة الناس ودعوتهم للعمل في الموضوعات التي تصمم من أجلها، لذا تستعمل الأقسام الإدارية لجامعة الجوف هذه الطريقة للإعلام عن الأمور التي تخص الإداريين.
- **الإعلانات:** تعتبر من الوسائل الإتصال البصري والأساسية للعمل الإداري داخل أي تنظيم إذا أحسن إعدادها، وجودة محتوياتها، يمكن أن تصبح ذا أهمية كبيرة في توصيل المعلومات إلى الجمهور الداخلي و الخارجي بكل القوانين و التوجيهات و التعليمات، و المستجدات اليومية.
- **الفاكس:** يمكننا الفاكس من إرسال عن بعد وثائق و نصوص مكتوبة أو صور أو مخططات، ويعتبر من الأجهزة التي تستعملها الإدارة بالجامعة بالإتصال الكتابي بسرعة، حفاظا على مصداقية المعلومات و تبليغها إلى الأقسام كما هي.
- **الأبواب المفتوحة:** تستخدمها جامعة الجوف للتعريف بالنشاطات والخدمات التي تقدمها، حيث تنظم أيام تعرض فيها للعمال أهم الأعمال المستقبلية، والأهداف المسطرة من قبلهم، وكذلك تسمح لهم بالتعرف على خدمات المصالح الموجودة بها، و يتم تبادل النشاطات فيما بينهم.

2- الوسائل الغير مكتوبة

- **الإجتماعات:** هي عبارة عن نشاط جماعي تأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع معين، أو مشكلة معينة، أو بهدف التقليل من المشاكل أو العراقيل التي تواجه السير الحسن للتنظيم حيث تستخدمه الإدارة لجامعة الجوف غالبا، و تكون مبرمجة في إطار النشاطات اليومية للجامعة أي إجتماعات دورية عادية تهدف إلى تنسيق و تسيير مختلف الأمور الإدارية للجامعة.
- **المقابلات:** هي التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة بحيث يحاول واحد منهما أن يستشير بعض المعلومات، أو التعبيرات لدى الأخر و التي تدور حول خيراته، و آرائه و معتقداته.

3- الوسائل السمعية

- **الهاتف:** هو وسيلة تمكننا من إرسال معلومات عن بعد من طرف المرسل عبر خط يحتوي على سلكين، و هو جهاز ذو أهمية كبرى في تسيير و تنظيم مختلف المصالح الإدارية التي توجد في أي مؤسسة و الهاتف هو الوسيلة الأكثر استعمالا بالإدارة بجامعة الجوف إلاّ أنه لا يصل في أهميته إلى الإتصال الشخصي و الحوار المباشر.

4- الوسائل السمعية البصرية

- **الإعلام الآلي:** يعتمد على الكلمة و الصورة أثناء بث الرسائل من خلال جهاز الحاسوب، وهو عبارة عن آلة إلكترونية مصممة بطريقة تسمح باستقبال المعلومات و اختزالها، و معاملتها، بحيث يمكن إجراء جميع العمليات البسيطة و المعقدة بسرعة و الحصول على نتائج هذه العمليات بطريقة آلية، و يتم تحويل البيانات إلى لغة يتعامل بها الحاسوب.

وجامعة الجوف تستعمل هذه التقنية من خلال عملها الإداري في خزن المعلومات التي تخض العمل بالإضافة إلى ذلك يتم تبادل الآراء والأفكار بين مختلف المصالح عن طريق الأنترنت والرسائل الإلكترونية حيث تقوم هذه الوسيلة بالعديد من المميزات و تتمثل خاصة في الإستعمال السريع والإنتشار الأسرع لنقل المعلومة. وتسمح كذلك بتبادل وجهات النظر من الرسائل الإلكترونية بين مختلف أفراد التنظيم وكذا مختلف مسيريه لذلك فإن الأنترنت (الشبكة العنكبوتية) تعتبر وسيلة كاملة تشمل الإتجاهات الثلاثة نازل، صاعد، أفقي و لها مستقبل زاهر داخل المؤسسات خاصة التعليمية منها.

ثالثاً: العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال الإداري

يجب على المنظمات التي تسعى لادخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوباً لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وأمكانيات العاملين، ويمكن لأي منظمة أن تحقق ذلك من خلال التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة؛ وتغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب، وبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومن خلال فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، وتشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، وأيجاد فرق الإدارة الذاتية، بالإضافة إلى دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة (العتيبي، 2004).

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حداً سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل بكفاءة.

ويعتبر الاتصال من متطلبات تمكين العاملين حيث أن تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. تعد سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع (ملحم، 2006).

ويعمل الاتصال العفوي أو غير الرسمي كبديل عن أساليب الرقابة التقليدية. وهذه نقطة جديرة بالعناية والاهتمام حيث إن الرقابة التقليدية تقيد الإبداع والابتكار، ولكن عندما يتاح استخدام الاتصال الحر القائم على أساس تلقائي ينسجم مع جهد المرؤوسين التلقائي لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يصنع نتائج مذهلة من الأداء النوعي والكفاءة الإنتاجية غير المسبوقة. فالرقابة التقليدية تحتاج إلى وسائل مكلفة وتحتاج إلى مديرين همهم وشغلهم الشاغل هو الرقابة والتفتيش والتأكد بطرق سرية وعلنية من أن الناس يقومون بأعمالهم.

وقد تحتاج هذه أحياناً إلى أساليب إستخبارية، وتجسسية حيث إن بعض الموظفين يعملون مخبرين لمصلحة المدير، وهذه قمة "عدم الثقة" التي تكلّف المؤسسة تكاليف معنوية ومادية، ولكن عند الحديث عن الرقابة التطوعية، الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية الناجمة عن احتكاك الناس في مواسم ومناسبات رمزية أو وطنية أو تذكارية بشكل مكثف بشرط أن تكون هنالك رؤية جماعية مشتركة. فهذا يعمل عمله الملفت للانتباه في استثارة الجهود واستنهاضها نحو هدف مشترك يشعر كل فرد بالثقة وليس بدافع خارجي ونتائج الدافع الداخلي تصنع دائماً وأبداً أضعاف، أضعاف ما تصنعه نتائج الدافع الخارجي، علماً بأن

نتائج الدافع الخارجي والضغط الخارجي والرقابة الخارجية تقود إلى الانصياع والانقياد المؤقت، ذلك الانقياد الذي تنتهي صلاحيته بانتهاء الدافع الخارجي سواء أكان ذلك الدافع قوة الرقابة، أم قوة العقوبة، أو الإكراه، أو المكافأة (ملحم، 2006).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن توافر هذه العوامل السالفة يساهم في تعزيز دور التمكين في الإدارة؛ لأنه دون عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر فإن عملية التمكين ستبقى متعثرة إلى مالا نهاية.

وتعمل الآن الكثير من المؤسسات على فعل كل ما يمكن فعله لتحسين أساليب التواصل بين الموظفين. فمثلا ترى بعض المؤسسات بأن تصميم المكاتب بطريقة معينة، قد يكون له دور هام في تحسين عملية الاتصال بين الموظفين، وتحسين نتائج الأداء تبعا لذلك، والحالة التالية توضح ذلك.

والاتصال هو بمنزلة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة. وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المؤسسة من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة التي تم الحديث عنها بشكل مفصل في البند السابق، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المؤسسة. وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها " *نحن لا يوجد لدينا أي أسرار*" وهذا الشعار أو المقولة تؤكد الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما (فائزة، 2012).

وبوداع المديرين للأنظمة البيروقراطية فإن عليهم استقبال موضوع في غاية الأهمية وهو موضوع الثقة، فالثقة ليست ضرورة للعاملين في المؤسسة فحسب، بل هي في غاية الأهمية أيضا لزبائن المؤسسة. وعلى القادة فهم وإدراك أن الثقة لن تأتي بعصا سحرية ولكن تحتاج إلى جهد مضنٍ في بنائها والمحافظة عليها ومأسستها؛ لأن ذلك سيحقق نتائج مبهرة في تعاون الجميع نحو تحقيق هدف مشترك. والثقة قد تكون أيضا في النفس (Confidence) إضافة إلى الثقة بالآخر. وبناء الثقة بالنفس قد يكون نتيجة ومحصلة طبيعية لثقة الناس فيما بينهم.

والثقة بالآخر هي الثقة بقدراته، وتأخذ شكلا عاما؛ كأن يثق المعلم بقدرات تلميذه دون أن تؤثر تلك الثقة على مصلحة المعلم بشكل مباشر، وهناك الثقة بين الأطراف المختلفة من خلال التعاقد، ينجم على هذا النوع من الثقة تأثير قد يكون ايجابياً أو سلبياً من حيث نتائج الأداء في الربح والخسارة. فهناك خسارة لطرف وربح لآخر وهناك ربح مشترك وقد يكون هنالك خسارة للطرفين.

والاتصالات هي نقل المعلومات المحددة ومفهومة من شخص إلى آخر بطريقة مفهومة حتى يتمكن هذا الأخير من تنفيذ مضمونها بالطريقة المطلوبة، ونعني بالمعلومات هنا البيانات والحقائق والأفكار والآراء والاستفسارات والقرارات والأوامر التي يتعين توصيلها وتنفيذها للإبقاء على حياة المؤسسة ونموها وتقدمها، وينبغي التعامل مع الحملات المعادية والشائعات بحكمة وتعقل كالإشاعات تجد لها مرتعا خصبا إبان الأزمات، وهنا يبرز الجانب الإعلامي كأحد العناصر الهامة التي لا ينبغي إغفالها من قبل الإداري القائد للأزمات التربوية، فإغفال الجانب الإعلامي أو تهميشه سينعكس سلبا على فعالية المواجهة، وسيؤدي إلى أزمات أخرى على هامش الأزمة الرئيسية إذ لا يمكن الاستغناء عن الخطة

الإعلامية والتي تعد من أهم مقومات القيادة الناجحة والفعالة لما قبل الأزمة من خلال التوعية بالإجراءات التي تتبع لسلامة المؤثرين بها وأثناء الأزمة من خلال عرض الحقائق بأسلوب الإعلامي، والذي يبعث على الطمأنينة وتهدئة الرعب والخوف وما بعد الأزمات حيث يوالي الإعلام دورة فيقوم بدراسة لما قام به والتركيز على الجوانب الايجابية لتنميتها ومعالجة أوجه القصور السلبية ويرى الباحثون إن تحقيق فعالية الإدارة القيادية هي قدرة المدير على الاتصال والتواصل الفعال من خلال حسن إصغائه لكافة العاملين في المؤسسة وإتاحة الفرصة لهم لتعبير عن أرائهم وتوضيح أفكارهم ليساهموا في المشاركة في حل الأزمات بفاعلية وكفاءة قبل وأثناء وقوع الأزمات (ملحم، 2006).

وفي دراسة مكتبية أجراها فائزة (2012) أشارت فيها إلى أن نشاط المنظمة يتوقف على سلامة اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافهما وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح، وكذلك اختيار التوقيت والظرف المناسب للاتصال ومواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، ثم تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والقيام بتقويم النتائج، وكل هذه الأمور لا تتحقق إلا إذا أحسن تفويض العاملين وتمكينهم من أعمالهم وجعلهم أكثر مسؤولية.

رابعاً: نبذة عامة عن جامعة الجوف

تقع جامعة الجوف في مدينة سكاكا بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، وهي تحت إشراف وزارة التعليم العالي السعودية، وتأسست الجامعة بموجب المرسوم الملكي عام 2005، بتحويل جميع الكليات بمنطقة الجوف إلى جامعة، وتضم الجامعة الكليات الآتية (www.ju.edu.sa):

- كلية العلوم الطبية التطبيقية.
- كلية الهندسة.
- كلية التربية.
- كلية العلوم.
- كلية العلوم الادارية والانسانية.
- كلية المجتمع.
- كلية الصيدلة.
- كلية طب الأسنان.
- كلية الطب.
- كلية علوم الحاسوب والمعلومات.
- كلية العلوم والآداب بالقريات.
- كلية العلوم والآداب بطبرجل.
- كلية المجتمع بالقريات.
- كلية المجتمع بطبرجل.

القسم الثاني: الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا القسم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين الأول منها تحدث عن الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري، والقسم الثاني تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الإداري، وقد تم ترتيبها زمنياً من القديم إلى الحديث:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

أجرت لين (Lane, 1999) دراسة في الولايات المتحدة بعنوان "التمكين للالتزام المؤسسي: المدلولات المتعلقة بالقطاع العام"، وتمثل هدف الدراسة في الإسهام في توضيح الروابط المفاهيمية والعملياتية بين الالتزام المؤسسي والتمكين النفسي؛ ولذلك تم تطوير نموذج سببي يستند على النظرية عن الالتزام المؤسسي في القطاع العام وبحيث يسمح بمراقبة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لثلاثة أنواع من عوامل التنبؤ المرتبطة بالالتزام (الشخصي، والوظيفي، والمؤسسي) وتم جمع بيانات الدراسة من خلال مسح شمل (505) موظفاً يعلمون في مؤسسات غير ربحية أو عامة واستخدام نموذج المعادلة الهيكلية في اختبار صدق النموذج المقترح وفرضيات الدراسة الإحدى والعشرين. وتوصلت الدراسة إلى أن النتائج دعمت النموذج الثلاثي الأبعاد للالتزام المؤسسي المتجسد في تأثير النمذجة، وإن شبكة المتغيرات الطبيعية التي تصف عملية الالتزام المؤسسي في المؤسسات العامة يمكن أن توصف بأفضل شكل ممكن من خلال احترام الذات المستند إلى المؤسسة، موقع الضبط في العمل، ووضوح الدور، والمشاركة في صنع القرارات، والوصول إلى المصادر والتمكين النفسي، وتبين أن التمكين النفسي يلعب دوراً رئيسياً مساعداً في تطوير الالتزام

المؤسسي، وقدمت الدراسة نتائجها في سياق الدراسات الحالية المعنية بالإدارة، وسلطت الضوء على المدلولات العملية لنتائج البحث بالنسبة لمديري القطاع العام.

وأجرى المغربي (2001) دراسة في مصر هدفت إلى دراسة وتحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط، وكذلك إلى دراسة وتحليل الفوائد والمزايا المترتبة على تبنى سلوكيات تمكين العاملين بكل المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، وتم توزيع استبانة على (400) عاملاً في القطاعين العام والخاص، ومن خلال اختبار فروض الدراسة، واعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة توصلت الدراسة إلى أن عوامل تمكين العاملين تمثلت في ثمانية أبعاد جوهرية،هي: وضوح الغرض، الأخلاقيات، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي، والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية، وأظهرت النتائج كذلك أن هنالك اختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، حيث تفتقر قطاعات الإدارة المحلية والزراعة إلى قوة عوامل التمكين، وتنخفض أهمية عوامل التمكين في قطاع التعليم أيضا، وإن كانت أفضل من سابقتها، ويعد مجال الصحة والشئون الاجتماعية أفضل نسبيا بالنسبة لتمكين العاملين من باقي القطاعات في المصالح الحكومية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود اختلافات جوهرية بين العاملين في منظمات القطاع الخاص العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل منظمة منها، ونوع النشاط الذي تمارسه، والقوانين والنظم التي تحكم كل قطاع. كما لوحظ من البيانات التي تم تحليلها ارتفاع متوسط آراء العاملين في صناعة الأثاث حول معظم عوامل تمكين العاملين، وفي

صناعة الألبان كانت النتائج قريبة من سابقتها، وإن اختلفت بعض العوامل بين القطاعين في قوتها وضعفها، أما في مجال التعليم الخاص والصحة والمعلومات كمنظمات خدمية خاصة فقد تباينت عوامل التمكين وإن كان معظمها يقترب من المتوسط العام.

وقام ماندي فروت (Mandefrot, 2003) بدراسة في كندا هدفت إلى معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين 35-30 سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت من 60-90 دقيقة. ثم تمت مراجعة هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة ما الأمور المفاهيمية المشتركة بين المشاركين، وتم عمل اختبار صدق داخلي ومراجعة النتائج بعد تحليلها وترتيبها مع المشاركين للتأكد منها. وأظهرت الدراسة عدداً من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، وقد أظهر هؤلاء المختصون خلال خبرتهم عدم الرضا عن البرامج الموجودة وبأن بعضها لا يتضمن التمكين فعلياً.

وحاول يولري (Ylrey, 2003) دراسة تقييم تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في ثلاث مؤسسات حكومية وتم قياس التمكين فيها على أساس إدراك التمكين عملياً من خلال قدرة الموظفين واستعدادهم للمبادرة والمخاطرة والمشاركة في المعلومات ونقل القوة للموظفين كما قامت هذه الدراسة بقياس إدراك الموظفين لمفهوم ملكية الوظيفة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عنصر الثقة هام جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين القادة والسياسيين والموظفين، وإن البيروقراطية والتأثير السياسي يؤثران سلباً على التمكين، وكما توصلت الدراسة إلى أن التأثير السياسي يؤثر بشكل سلبي على تمكين الموظفين بدرجة أكبر من البيروقراطية.

وحاولت ليندا (Linda, 2003) تقصي أثر تمكين العاملين على فعاليتهم في تسويق منتجات الشركة وبينت بأن تطبيق عملية التمكين يتطلب الالتزام بثلاثة مبادئ هي: أن يعرف العاملون بدقة نطاق حرية التصرف المسموح لهم، وأن يتقنوا التصرف خارج ذلك النطاق، وأن يتعلموا الجرأة في تقديم الاقتراحات. وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن التمكين ضمن المبادئ التي بينتها يساعد على تحسين صورة الشركة في أذهان العملاء ويؤدي إلى تطوير المنتج وتحقيق حاجات ورغبات العملاء وقد استخدمت الدراسة الحالية الثقافية المؤسسية كعنصر تمكيني واستخدمت من ضمن مفرداتها التحسين المستمر للمنتجات والسعي لتحقيق رغبات وحاجات العملاء باستمرار وتشجيع العاملين ذوي الأفكار الخلاقة.

وأجرت العبيدين (2004) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، واختيرت العينة الطبقية التناسبية وبلغت العينة (457) مفردة و(132) مفردة من شركة الإسمنت و(325) مفردة من مؤسسة الموانئ. وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وإن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية، وإن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين.

وفي دراسة عطاري والشنفري (2006) عن تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، أظهرت النتائج تقديراً معتدلاً للمشاركين لدرجة تمكنهم من السلطة إجمالاً مع تفاوت بين تقديرهم لأبعاد الأداة، وقد جاء بعدا المكانة والاعتقاد بفاعلية الذات في المقدمة ثم النمو المهني والاستقلالية ثم التأثير، وأخيراً اتخاذ القرار وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين على بعض المحاور تبعاً لخصائصهم الشخصية.

وأجرى الطراونه (2006) دراسة هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً وان تصورات المديرين لإبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرارات كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى التمكين الإداري.

وقام البلوشي (2008) بدراسة في الإمارات هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي، ودبي، والشارقة) البالغ عددهم (135) عضواً للعام الدراسي 2007-2008م. واستخدم المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة هي بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس هي

بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربيـــة المتحـــدة، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعــضاء هيئـــة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة حول مستوى التمكــين الإداري لديهم حسب متغيرات الجنسية والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة، وعــدم وجود فروق ذات إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، حول مستوى الرضـــا الـــوظيفي لديهم، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

وأجرى نحيت (2008) دراسة في السعودية هدفت إلى الوقوف على مدى إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم التمكين، ومدى تبني المنظمات الأمنية التمكين كفلسفة ومنهج إداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتوصلت الدراسة إلى أن إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم التمكين جاء بدرجة كبيرة، وأن تبني هذه المنظمات لمفهوم التمكين كفلسفة ومنهج إداري جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى تطوير الأداء في المنظمات الأمنية جاء بدرجة متوسطة، وأن هنالك علاقة ارتباط بين درجة تبني التمكين كفلسفة ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في المنظمات الأمنية.

وأجرت أبو معمر (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانه مكونة من(27) فقرة، وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية. وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعام الدراسي

2008-2009، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجامعة.

وقام الفاضل (2009) بدراسة في الأردن هدفت إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (380) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس اقليم شمال الأردن جاء بدرجة عالية، وكذلك مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، ووجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس اقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين.

وقام الأصقه (2010) بدراسة في السعودية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الريـــاض، وتكـــون مجتمع الدراسة من (440) ضابطاً من رتبة ملازم حتى رتبة عميد، وتم استخدام المـــنهج الوصفي التحليلي الارتباطي بصورته الكمية عن طريق استبانة لجمع البيانات، وتوصـــلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية التمكين بمـــستوى مرتفـــع، ويـــشعرون

بالرضا الوظيفي بدرجة عالية، وتوصلت كذلك إلى وجود علاقة طردية بين مستوى التمكين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الخاصة، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول معنى العمل تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والرتبة.

وأجرى الخيري (2010) دراسة في السعودية هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية، وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من (272) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية هي النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط الاتوقراطي، تلاه النمط الترسلي، وجاءت درجة التمكين الإداري بشكل عام مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، والخبرة العملية.

وأجرت النفيسة (2011) دراسة في السعودية هدفت إلى معرفة مستوى إدراك الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية أثناء أداء المهام وحرية التصرف في المواقف الإدارية داخل بيئة العمل. وقياس مدى شعور الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود بالرضا عن بعض الجوانب التنظيمية مثل الراحة في العمل، والحصول على الترقيات العادلة، والثواب المادي الملائم لحاجاتهن المادية والنفسية، وأيضاً العلاقات الاجتماعية مع الزملاء داخل بيئة العمل، وتكونت عينة الدراسة من (596) موظفة إدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك التمكين (بشكل عام) لدى أفراد العينة مرتفع، حيث كان مستوى إدراك المسئولية هو الأكثر ارتفاعاً، يليه

بعد الاستقلالية، ثم بعد المشاركة، وأن مستوى الرضا الوظيفي (بشكل عام) لدى أفراد العينة متوسط، حيث كان مستوى الرضا عن العلاقات مع الزملاء هو الأعلى، ويليه بعد الرضا عن كفاية المصادر ثم بعد الراحة في العمل، ثم بعد التحديات في العمل، ثم بعد الثواب المادي، وأخيراً بعد الترقية في العمل مستواه هو الأدنى، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدراك التمكين والرضا الوظيفي بشكل عام وأيضا مع أبعاده الستة كل على حدة . وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لإدراك التمكين ومستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والراتب الشهري، ووجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لإدراك التمكين والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقام عقده (2011) بدراسة في الأردن هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال اعداد استبانة تم توزيعها على (90) مشرفاً ومشرفةً و (300) مدير مدرسة، و (4120) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين جاء بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين التمكين الوظيفي والأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال

أجرى اللوزي (1999) دراسة تحليلية ميدانية هدفت إلى التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يتصورها العاملون وتكونت عينة الدراسة من(685) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (16) فقرة. وكشفت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصال ايجابية بشكل عام، وقد أكدت الدراسة عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتهما مع كفاءة الاتصالات الإدارية.

وأجرى فولي (foley, 1999) دراسة هدفت إلى بيان وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في كفائتهم في وضع نظام تعاوني للتواصل في مجال التعليم. وقد تم استخدام الاستبيان للتعرف على رأي المديرين وكان عدد العينة (230) مديراً، وبينت النتائج أن المديرين نظروا إلى مهاراتهم في التواصل في مجال التعاون والتنسيق على أنها في المدى المتوسط، وأرجعوا ذلك إلى أن الساعات التي قضوها في دراسة تنمية هذه المهارات لا تمنحهم اتقان هذه المهارات وكذلك عدد السنوات التي قضوها في التعليم العام.

أما دراسة الأسمر (2000) فهدفت التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، وهل تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تعود إلى اختلاف في المتغيرات (ملكية المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وقد تم اختيار العينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلمًا ومعلمة، موزعين على مديريتي التربية في اربد الأولى

والثانية التابعتين لمحافظة اربد، حيث استخدمت الباحثة أداة قامت بتطويرها والتأكد من صدقها وثباتها فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث، وتوصلت إلى أنه درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تتوفر بدرجة كبيرة. وتتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة تبعًا لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وفي دراسة أجراها ميلر (Miller, 2000) حاول من خلالها التعرف على إدراك موظفي ومدراء ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال، وقد بحثت الدراسة المتغيرات التالية (الاتصالات الكتابية والشفهية، المهارات الشخصية، رضا المستخدم، والأداء، وتحليل العوامل الحقيقية التي استخدمت لتطوير النظام) كما هدفت إلى توضيح الاختلافات في إدراك موظفي ومدراء ومستخدمو نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال التي يحتاجونها، وقد توصلت الدراسة إلى أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمدراء خلال عملية تطور النظام، كما أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال أكثر أهمية من المهارات التقنية بالنسبة للعاملين.

أما رمضان (2001) فقام بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.كما هدفت أيضا إلى معرفة فاعلية الاتصال من خلال الاستبانة الخاصة بالاتصال حيث

شملت عينة الدراسة (235) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من (11) محافظة من محافظات شمال فلسطين، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والاتصال الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أداة الاتصال تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الاتصال تعزى للخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من (5 سنوات)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للاتصال وعلى مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم تعزى لحجم الدائرة لصالح حجم الدائرة التي تحتوي على أقل من (30) موظفاً.

وهدفت دراسة كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret, 2002) إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية وتمثلت عينة الدراسة من (1500) معلم ومعلمة يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل (8) مناطق في ولاية بورتلاند .وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية والأساسية وأداة لقياس نمط الاتصال وهي أداة مسح الاتصال بين الزملاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديرات المدارس. ونمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية.وعدم وجود علاقة ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال او المناخ المدرسي او مستوى المدرسة. ويعد نمط الاتصال المتغير المهيمن على العلاقة بين المدير والمعلم.

وأجرى باعيسى (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها، ومشرفي الإدارة المدرسية. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (759)

من الفئات الثلاث. ظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً واضحاً حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة بين وجهات نظر عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية. وأن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دوراً مهماً في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة.

وهدفت دراسة العناتي (2003) إلى بناء أنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم (707) قائداً تربوياً. وقد تم اختيار (354) قائداً تربوياً بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث شملت الدراسة (15) مديرية تربية وتعليم بالإضافة إلى مركز الوزارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي .وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على نمطي الاتصال التفاعلي وفي اتجاهين، وذلك لتشجيع القادة التربويين على تبنيهما في أثناء الاتصال الإداري.

وقام صادق (2003) بدراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر، وتم تطبيق استبانة للرضا عن الاتصال و ثانية للرضا عن العمل على عينة الدراسة المتمثلة في (192) مديرا ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث، يمثلون كل المجتمع الأصلي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمرحلة التعليمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة، وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الجنس .كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال ومتغير المرحلة التعليمية، وبين الرضا عن الاتصال ومتغير الخبرة .وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية بموضوع الاتصال إذ أن الاجتماعات والمكاتبات من أهم أساليب الاتصال في الأعمال الإدارية.

وأجرى الشهري (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي وتكون مجتمع الدراسة من (122) ضابطا ممن يعملون في الأمن الجنائي في العاصمة الرياض، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية :الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لموجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد. وتؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه، وذلك من خلال: سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات. وأن من أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي: قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة قلة وسائل الاتصال المستخدمة. بالإضافة إلى أنه لدى أفراد

مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العملية، أو رتبتهم العسكرية.

وأجرى العريني (2006)، دراسة هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض، وسبل علاج ما يتبين من معوقات .ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بدراسة استطلاعية تعرف من خلالها على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض إجمالا، وبناء على هذه المعوقات تم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استفتاء يحوي بعدين الأول يختص بالمعوقات التي تتعلق بالمدير نفسه والثاني بالمعوقات التي تتعلق بإدارة التربية والتعليم .وتم توزيع الاستفتاء على أفراد الدراسة حيث بلغوا(21) من مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بالرياض و(86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي أيضا من إدارة التربية والتعليم بالرياض. وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض كما يراها مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام عبارة :قلة توفر الجهاز الإداري المساعد، كاتب سكرتير، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة لصالح البعد الثاني المختص بإدارة التربية والتعليم .كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرتهم للمعوقات باختلاف متغيرات الدراسة :المؤهل العلمي – سنوات الخبرة -المرحلة الدراسية لمديري المدارس.

وأجرى إيهان (Ihan, 2007) دراسة هدفت لمعرفة اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية في مدارسهم ومعرفة وجود فروقات في اتجاهات المعلمين في المدارس

الأساسية والمدارس المتوسطة تبعا لمتغيرات : الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية،الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي .جمعت البيانات من عينة مكونة من (334) معلماً ينتمون إلى (63) مدرسة في مركز افيون ووساك في تركيا وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية في المدارس كانت عالية بشكل عام بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كل من المدارس الأساسية والمتوسطة تعزى لكل من الجنس، الحالة الاجتماعية والخبرة في حين وجدت فروقات ذات دلالة بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي.

وأجرى أبو كريم وطناش (2008) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام 2006-2005، وتعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة فعالية الاتصال الإداري تبعًا لمتغيرات الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة فاعلية الاتصال الإداري. وطبقت أداة الدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية؛ إذ بلغ عدد أفرادها (306) أفراد منهم (18) رئيسًا / نائب رئيس و (73) عميدًا و (215) رئيس قسم أكاديمي .وبعد جمع البيانات والمعلومات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. بينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات :التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات؛ والاهتمام والمشاركة؛ والتغذية الراجعة؛ والأداة ككل .بينما بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية في فاعلية الاتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الاتصال؛ ومصداقية وحجم المعلومات؛ واختيار وسيلة

الاتصال المناسبة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ولمستوياتهم الإدارية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا فيها.

وأجرى شحادة (2008) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضوًا من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وقد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فان نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعا لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، كما دلت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بينما دلت النتائج انه توجد في كل من أنماط السلوك القيادي فروق ذات دلالة إحصائية وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

وأجرت كابور (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية

لدى المعلم. وبلغ حجم العينة (115) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس - الحلقة الأولى -تعليم أساسي -يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق. وتم اعتماد استبانتين : الأولى :مقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، تكون من (60) بنداً، وزعت على أربعة محاور، تناولت المهارات الآتية على الترتيب :مهارة المحادثة – مهارة الاستماع – مهارة الكتابة- مهارة القراءة. والثانية مقايس الكفاءة الذاتية العامة تألف المقياس في صيغته الأصلية من عشرة بنود، يطلب فيها من المفحوص اختيار إمكانية الإجابة وفق متدرج يبدأ من (لا، نادراً، غالباً، دائماً) وقد حسب صدق وثبات المقياسين وفق الطرق العلمية المتبعة بمنهج البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية.

وقام العنزي (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل الكويتية والبالغ عددهم (163) موظفاً وموظفة، واستُخدم المسح الشامل وتم اعتماد مجتمع الدراسة بأكمله عينةً للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات

الإدارية، وتبين وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للجنس، في حين أنه لا يوجد فروقات تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة.

تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- لم يقف الباحث على دراسة تناول العلاقة بين التمكين وعمليات الاتصال الأمر الذي يضع الدراسة الحالية ضمن الدراسات الهامة في مجالها، والتي وقفت على موضوع مهم من الموضوعات الإدارية وهو التمكين الإداري وعلاقته بالاتصال.
- ركزت بعض الدراسات على التمكين النفسي مثل دراسة (Lane, 1999) .
- ركزت دراسة المغربي (2001) على تحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط.
- استخدمت دراسة ماندي فروت (Mandefrot, 2003) المنهج النوعي على خلاف الدراسات السابقة الأخرى.
- حاولت بعض الدراسات دراسة تأثير بعض العوامل والمتغيرات على التمكين الإداري مثل دراسة يولري (Ylrey, 2003) التي حاولت تقييم تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في ثلاث مؤسسات حكومية.

- حاولت بعض الدراسات دراسة أثر التمكين الإداري على بعض العوامل والمتغيرات مثل دراسة ليندا (Linda, 2003) والتي حاولت دراسة أثر تمكين العاملين على فعاليتهم في تسويق منتجات الشركة.
- حاولت بعض الدراسات دراسة العلاقة بين التمكين الإداري و بعض العوامل والمتغيرات مثل دراسة العبيدين (2004) والتي حاولت دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، ودراسة الطروانة (2006) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، ودراسة البلوشي (2008) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ودراسة الأصقه (2010) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض.
- حاولت بعض الدراسات دراسة درجة التمكين الإداري مثل دراسة عطاري والشنفري (2006) والتي حاولت دراسة تقدير المعلمين العاملين في مديريات التربية في سلطنة عُمان لدرجة تمكنهم من السلطة، ودراسة أبو معمر (2009) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها.
- حاولت دراسة اللوزي (1999) دراسة واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يتصورها العاملون. في حين أن دراسة الأسمر (2000) هدفت التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس

الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، وركزت دراسة ميلر (Miller,2000) التعرف على إدراك موظفي ومدراء ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال.

- حاولت بعض الدراسات دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات والعوامل والاتصال مثل دراسة رمضان (2001) والتي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، ودراسة صادق (2003) والتي هدفت إلى دراسة الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر، ودراسة الشهري (2005) والتي هدفت إلى التعرف دور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ودراسة شحادة (2008) والتي هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

- حاولت بعض الدراسات دراسة العلاقة بين الاتصال وبين بعض العوامل والمتغيرات مثل دراسة كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret, 2002) إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية، ودراسة العنزي (2010) التي هدفت التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية.

- ركزت دراسة العناتي (2003) على بناء أنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة.

- ركزت دراسة أبو كريم وطناش (2008) على التعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة كابور (2010) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم.

- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي ما عدا دراسة ماندي فروت (mandefrot, 2003) والتي استخدمت المنهج النوعي من خلال المقابلات. وتتفق الدراسة الحالية للباحث في استخدام المنهج الوصفي.

- ركزت الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة الجوف.

- في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات منها الأهتداء إلى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة، فضلاً عن تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل على الباحث التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في دراسته.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة، ذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة الحالية، واستُخدمت الاستبانات وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الجـــوف، وبلغ عددهم (29) مدير وحدة ادارية، و(62) رئيس قسم، وقد تم اختيار مجتمع الدراســـة بالكامل لتكون عينة الدارسة (76) بعد استبعاد عينة الثبات المكونة من (15) فـــرداً مـــن خارج عينة الدراسة، والجدول (2) يوضح توزيع افراد عين الدراسة وفقا لمتغير المـــسمى الوظيفي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة من مدراء الوحدات الإدارية في جامعة الجوف

الرقم	الوحدة الإدارية	عدد المدراء في الإدارة العامة	عدد رؤساء الأقسام في الوحدة الإدارية	المجموع
1	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	6	5	11
2	الإدارة العام للشؤون الإدارية والمالية	2	11	13
3	الإدارة العامة للشؤون الفنية والخدمات العامة	2	3	5
4	إدارة العلاقات العامة والاعلام الجامعي	1	3	4
5	مركز التدريب وخدمة المجتمع	1	0	1
6	إدارة المتابعة	1	2	3
7	إدارة المشتريات	1	3	4

الرقم	الوحدة الإدارية	عدد المدراء في الإدارة العامة	عدد رؤساء الأقسام في الوحدة الإدارية	المجموع
8	إدارة مراقبة المخزون	1	0	1
9	الإدارة العامة للمشاريع	1	0	1
10	إدارة المستودعات	1	2	3
11	الإدارة القانونية	1	1	2
12	إدارة الإسكان والتأثيث	1	1	2
13	إدارة الحركة والنقل	1	1	2
14	الإدارة العامة للصيانة والتشغيل	1	1	2
15	أمانة مجلس الجامعة	1	3	4
16	إدارة الإحصاء والتوثيق	1	1	2
17	وكالة الجامعة	1	3	4
18	إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين	1	6	7
19	الإدارة العامة لكليات البنات	1	4	5
	المجموع	26	50	76

أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم أداة لهذه الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري مثل (الطراونة، 2006، البلوشي، 2008، والأصقه، 2010، ملحم، 2006).

وللإجابة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمتمثل في الآتي :

- درجة التقدير كبيرة جداً وأعطيت الوزن (5).
- درجة التقدير كبيرة وأعطيت الوزن (4).
- درجة التقدير متوسطة وأعطيت الوزن (3).
- درجة التقدير منخفضة وأعطيت الوزن (2).

- درجة التقدير منخفضة جداً وأعطيت الوزن (1).

وتم اعتماد المعيار التالي لأغراض تحليل النتائج:

- من 1 إلى أقل من 1.8 درجة تقدير منخفضة جداً.
- من 1.8 إلى أقل من 2.6 درجة تقدير منخفضة.
- من 2.6 إلى أقل من 3.4 درجة تقدير متوسطة.
- من 3.4 إلى اقل من 4.2 درجة تقدير كبيرة.
- أكثر من 4.2 درجة تقدير كبيرة جداً.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري تم عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية تكونت من (8) من المحكمين (ملحق رقم (3))، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة لغرض الدراسة من حيث:

- مدى ملائمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.
- إضافة إلى أية ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله.
- فقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها.

وبناء على آراء السادة المحكمين تم إجراء التعديلات على أداة الدراسة بحيث تم الأخذ بملاحظاتهم، بحيث تم حذف فقرتين وإضافة فقرة واحدة بحيث أصبح عدد الفقرات

التي تتكون منها الاستبانة (47) فقرة، منها (32) فقرة متعلقة بالتمكين الإداري موزعة على أربعة مجالات، و(15) فقرة تتعلق بمجال فعالية عمليات الاتصال.

ثبات الأداة

تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة والمتمثلة بـ (15) من خارج عينة الدراسة نظراً لقلة أفراد عينة الدراسة، وبعد أسبوعين تم تطبيق أداة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة، لمعرفة معدل ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيم معامل ارتباط بيرسون جيدة ومقبولة، ويلاحظ كذلك من الجدول (2) أن معامل الثبات لجميع مجالات الدراسة، مرتفع وهو ثبات جيد في البحوث والدراسات الإنسانية كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3): قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل مرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدراسة والأداة ككل

متغيرات الدراسة	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ-الفا
التمكين الإداري	اتخاذ القرار	0.91	0.82
	الاستقلالية	0.92	0.84
	الفعالية الذاتية	0.90	0.78
	النمو المهني	0.89	0.88
فعالية عمليات الاتصال		**0.91**	**0.89**

إجراءات الدراسة

من اجل إعداد الدراسة وللخروج بالنتائج سيقوم الباحث بالإجراءات الآتية:

1. قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتعلقة بالتمكين الإداري وعمليات الاتصال، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية، ومن ثم

التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكِّمين المختصين وتم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.

2. قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدراسة مكوَّنة من (15) من الموظفين الإداريين، ومن ثم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة لتسهيل عملية توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، ملحق (4)، كما تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من رئاسة جامعة الجوف إلى عمداء الكليات، ملحق (5)، حيث تم توزيع الاستبانة من قبل الباحث نفسه مع مساعدة بعض زملاءه وسيتم إبداء الملاحظات والإرشادات الواجب إتباعها أثناء إجابتهم على فقرات الاستبانة، إضافة إلى الإجابة عن أية استفسارات أو تساؤلات يوجهونها للباحث.

3. تم جمع الاستبانات بمساعدة بعض الزملاء، وفرزها بحيث تم استبعاد الاستبانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها، أو أن يظهر فيها عدم الجدية عند الاستجابة لها.

4. قام الباحث بتفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss).

5. قام الباحث بتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الادب النظري والدراسات السابقة.

6. تم تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج.

متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة:

1. **المؤهل العلمي:** وله أربعة مستويات:(ثانوية عامة فأقل، دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، دراسات عليا)
2. **عدد سنوات الخدمة:** وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
3. **عدد الدورات التدريبية:** وله ثلاثة مستويات (أقل من 3 دورات، 3-6 دورات، 6 دورات فأكثر).
4. **المسمى الوظيفي:** وله ثلاثة مستويات (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة)

- المتغير التابع: العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين.

المعالجات الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة تم اختيار المعالجات الآتية:

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للاجابة عن السؤال الخامس.
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي للاجابة عن السؤالين الثالث والرابع، بالاضافة الى استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية إذا لزم الأمر.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة الجوف، وتم عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة كالآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى التمكين لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الاداريين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القادة الإداريين في جامعة الجوف على مجالات الأداة والأداة ككل كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمجالات الأداة والأداة ككل من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة الجوف نحو مستوى التمكين الإداري

رقم المجال	مضمون المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التمكين
4	النمو المهني	3.43	0.49	1	كبير
1	اتخاذ القرار	3.28	0.70	2	متوسط
3	الفعالية الذاتية	2.92	0.77	3	متوسط
2	الاستقلالية	2.88	0.81	4	متوسط
	الأداة ككل	**3.13**	**0.46**		**متوسط**

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموظفين الإداريين في جامعة الجوف على مجالات الأداة والأداة ككل والرتبة ومستوى التمكين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43 – 2.88)، حيث جاء في المرتبة الاولى مجال النمو المهني بأعلى متوسط حسابي (3.43)، وبانحراف معياري (0.49)، ضمن مستوى تمكين كبير، تلاه مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.28)، وبانحراف معياري (0.70)، ضمن مستوى تمكين متوسط.

وجاء مجال الفعالية الذاتية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.92)، وبانحراف معياري (0.77)، ضمن مستوى تمكين متوسط، وجاء مجال الاستقلالية في المرتبة الرابعة والأخيرة حيث حصل على أقل المتوسطات الحسابية حيث بلغ (2.88)، وبانحراف معياري (0.81)، ضمن مستوى تمكين متوسط.

كما يظهر الجدول السابق أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها جاءت ضمن مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.46).

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات الدراسة، ولكل فقرة من فقرات مجالات الدراسة على النحو التالي:

المجال الأول: اتخاذ القرار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين لفقرات مجال اتخاذ القرار والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
1	1	نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء الإداريين عند صناعة واتخاذ القرار	3.78	1.06	كبير
5	2	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة يحقق الغرض المطلوب	3.74	1.02	كبير
2	3	تمنح الجامعة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي	3.64	1.08	كبير
6	4	يتم عقد لقاءات يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته	3.39	1.18	متوسط
7	5	يتم تداول البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح	3.37	1.06	متوسط
4	7	تقوم إدارة الجامعة باختيار وتعيين الإداريين وفقاً لمعايير واضحة وموضوعية	3.21	1.23	متوسط
3	6	توجد فرصة متاحة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات	2.95	1.05	متوسط
		اتخاذ القرار ككل	**3.28**	**0.70**	**متوسط**

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.78 – 2.95) ضمن مستوى تمكين كبير ومتوسط، وجاء المتوسط العام لفقرات مجال اتخاذ القرار ككل (3.28) وانحراف معياري (0.70) ضمن مستوى تمكين متوسط، كما يبين الجدول أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على " نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء الإداريين عند صناعة واتخاذ القرار " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)

وانحراف معياري (1.06) ضمن مستوى تمكين كبير، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصت على " نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة يحقق الغرض المطلوب " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.02) ضمن مستوى تمكين كبير، في حين أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على " توجد فرصة متاحة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.05) ضمن مستوى تمكين متوسط.

المجال الثاني: الاستقلالية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين لفقرات مجال الاستقلالية والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين لفقرات مجال الاستقلالية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
6	1	هنالك تنسيق ما بين الأقسام والدوائر من أجل إنجاز الأعمال بسرعة واتقان	3.31	1.01	متوسط
1	2	اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة	3.21	1.23	متوسط
3	3	لدي قاعدة معرفية قوية في العمل الذي أقوم به	2.92	1.28	متوسط
4	4	اعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسئول المباشر	2.89	1.15	متوسط
2	5	توفر لي الجامعة الصلاحيات للتصرف في المهام الموكولة إلي	2.87	1.32	متوسط
5	6	تشجع إدارة الجامعة المبادرة الفردية لدى الإداريين لتطوير العمل	2.74	1.08	متوسط
الاستقلالية ككل			**2.88**	**0.81**	**متوسط**

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات مجال الاستقلالية مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.21 -2.74) ضمن مستوى تمكين متوسط، وجاء المتوسط العام لفقرات مجال الاستقلالية ككل (2.88) وانحراف معياري (0.81) ضمن درجة تقدير متوسطة، كما يبين الجدول أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على " هنالك تنسيق ما بين الأقسام والدوائر من أجل إنجاز الأعمال بسرعة واتقان " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.01) ضمن مستوى تمكين متوسط، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على " اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.23) ضمن مستوى تمكين متوسط، في حين أن الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تشجع إدارة الجامعة المبادرة الفردية لدى الإداريين لتطوير العمل " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.08) ضمن مستوى تمكين متوسط.

المجال الثالث: الفعالية الذاتية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين لفقرات مجال الفعالية الذاتية والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين لفقرات مجال الفعالية الذاتية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
1	1	اعتقد أنني أؤدي عملي بشكل جيد	3.26	1.15	متوسط
3	2	أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه الجامعة بما يحقق الأهداف	3.14	1.18	متوسط
2	3	أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو الجامعة التي أعمل فيها	3.03	1.22	متوسط
4	4	طبيعة عملي تتطلب مهارات عالية	3.00	1.02	متوسط
5	5	اشعر أن رؤسائي يساعدوني على تطوير مهارتي في العمل	2.96	1.13	متوسط
8	6	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة	2.85	0.98	متوسط
7	7	اشعر أن الأنظمة والتعليمات تساعدني على تطوير مهارتي في العمل	2.68	1.06	متوسط
6	8	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية	2.44	1.08	متوسط
الفعالية الذاتية ككل			**2.92**	**0.77**	**متوسط**

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين لفقرات مجال الفعالية الذاتية مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26 – 2.44) ضمن مستوى تمكين متوسط، وجاء المتوسط العام لفقرات مجال الفعالية الذاتية ككل (2.92) وانحراف معياري (0.77) ضمن مستوى تمكين متوسط، كما يبين الجدول أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على " اعتقد أنني أؤدي عملي بشكل جيد " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.15) ضمن مستوى تمكين متوسط، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصت على " أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه الجامعة بما يحقق الأهداف " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.18) ضمن مستوى تمكين متوسط، في حين أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.08) ضمن مستوى تمكين متوسط.

المجال الرابع: النمو المهني

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات مجال النمو المهني، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات مجال النمو المهني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين
8	1	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الجامعة بالعدالة للجميع	3.73	0.86	كبير
2	2	للاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الجامعة مع الإداريين دور في زيادة فاعلية عملي	3.66	0.92	كبير
4	3	تسمح لي إدارة الجامعة بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل	3.62	0.85	كبير
3	4	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ما بين العاملين والإدارة	3.95	0.92	كبير
10	5	تهدف الجامعة إلى إعطاء الموظفين فرص لتحسين مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة	3.54	1.11	كبير
1	6	أشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري	3.51	0.98	كبير
5	7	تعمل إدارة الجامعة على زيادة إحساسي بالانتماء للجامعة التي أعمل فيها	3.51	1.11	كبير
9	8	يرتقي الموظف الجيد في هذه الجامعة إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد	3.24	1.11	متوسط
6	9	لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالجامعة	3.17	1.02	متوسط
7	10	تتوفر فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل والتخصص	2.88	1.21	متوسط
11	11	أشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري	2.78	1.08	متوسط
		النمو المهني ككل	**3.43**	**0.49**	**كبير**

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات مجال النمو المهني مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.73– 2.78) ضمن مستوى تمكين كبير ومتوسط، وجاء المتوسط العام لفقرات مجال النمو المهني ككل (3.43) وانحراف معياري (0.49) ضمن مستوى تمكين كبير، كما يبين الجدول أن الفقرة رقم (8) والتي نصت على " يتسم نظام الحوافز المعمول به في الجامعة بالعدالة للجميع "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.86) ضمن مستوى تمكين كبير، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على "للاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الجامعة مع الإداريين دور في زيادة فاعلية عملي "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.92) ضمن مستوى تمكين كبير، في حين أن الفقرة رقم (11) والتي نصت على " أشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.21) ضمن مستوى تمكين متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى فعالية عمليـــات الاتـــصال لـــدى المـــوظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الاداريين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموظفين الإداريين في جامعة الجوف على مجال فعالية عمليات الاتصال والأداة ككل كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموظفين الإداريين في جامعة الجوف على فقرات فعالية عمليات الاتصال والأداة ككل

رقم الفقرة	الرتبة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	1	يتم الإشراف على سير العمل بشكل دوري	3.31	1.35	متوسطة
6	2	يتم عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين	3.30	1.09	متوسطة
12	3	تقوم إدارة الجامعة بإطلاع العاملين على ما يجد من قرارات وتعليمات	3.28	1.21	متوسطة
8	4	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود أزمة	3.20	1.12	متوسطة
2	5	يتم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الرسمية بين أقسام الجامعة المختلفة	3.16	1.18	متوسطة
10	6	تهيئ الجامعة قنوات الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لتطوير أدائي	3.12	1.31	متوسطة
4	7	يتم استخدام سياسة الباب المفتوح	3.11	1.06	متوسطة
1	8	يستخدم الإنترنت في الاتصال بالأقسام	3.07	1.27	متوسطة
3	9	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين الأقسام الإدارية بالجامعة	3.06	1.09	متوسطة
7	10	القيام بزيارات مكتبية للعاملين بغرض تقويم عملهم	3.06	1.31	متوسطة
14	11	تقوم إدارة الجامعة بالاستماع لمقترحات الموظفين حول تطوير العمل	3.04	1.20	متوسطة
9	12	يوجد سهولة في التواصل مع الزملاء في العمل في الجامعة	2.99	1.29	متوسطة
13	13	تتبنى الإدارة المباشرة ما يخصني من قضايا وتنقلها إلى المستويات الإدارية العليا بأمانة	2.89	1.14	متوسطة
11	14	الهيكل التنظيمي للجامعة يحقق تسهيل عملية الاتصال الإداري	2.85	1.17	متوسطة
8	15	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود أزمة	2.82	1.05	متوسطة
		فعالية عمليات الاتصال ككل	**3.13**	**0.78**	**متوسطة**

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموظفين الإداريين على فقرات مجال فعالية عمليات الاتصال والأداة ككل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31 – 2.82) ضمن درجة تقدير متوسطة، حيث حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يتم الإشراف على سير العمل بشكل دوري " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.35) ضمن درجة تقدير متوسطة، تلتها

الفقرة رقم (6) والتي نصت على "يتم عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين" وحصلت على متوسط (3.30) وانحراف معياري (1.09) ضمن درجة تقدير متوسطة، في حين أن الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود أزمة" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.05) ضمن درجة تقدير متوسطة.

وجاءت درجة تقدير القادة الإداريين لفعالية عمليات الاتصال الإداري من وجهة نظرهم في جامعة الجوف متوسطاً بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.78).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في تصورات القادة الإداريين نحو التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية)؟".

للاجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموظفين الإداريين حسب متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويشير الجدول (10) إلى نتائج الاختبار.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لاختلاف مستويات متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.913	3	0.971	*6.590	0.002
	داخل المجموعات	23.427	72	0.325		
	الكلي	26.340	75			
الاستقلالية	بين المجموعات	5.494	3	1.831	*6.116	0.003
	داخل المجموعات	47.607	72	0.661		
	الكلي	53.100	75			
الفعالية الذاتية	بين المجموعات	8.535	3	2.845	*8.073	0.001
	داخل المجموعات	56.034	72	0.778		
	الكلي	64.569	75			
النمو المهني	بين المجموعات	10.583	3	3.527	*9.219	0.000
	داخل المجموعات	60.730	72	0.843		
	الكلي	71.293	75			
الأداة ككل	بين المجموعات	2.828	3	0.942	*7.485	0.001
	داخل المجموعات	20.025	72	0.278		
	الكلي	22.852	75			

يوضح الجدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات والأداة ككل، ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمستوى التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير لاختلاف مستويات متغير المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
اتخاذ القرار		المتوسط الحسابي	3.22	3.41	3.55	3.70
	ثانوية عامة فأقل	3.22				
	دبلوم كلية مجتمع	3.41	0.19			
	بكالوريوس	3.55	0.33	0.14		
	دراسات عليا	3.70	*0.48	0.29	0.15	
	المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
الاستقلالية		المتوسط الحسابي	3.14	3.16	3.21	3.66
	ثانوية عامة فأقل	3.14				
	دبلوم كلية مجتمع	3.16	0.02			
	بكالوريوس	3.21	0.07	0.05		
	دراسات عليا	3.66	0.52*	0.50	0.41	
	المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
الفعالية الذاتية		المتوسط الحسابي	3.01	3.10	3.17	3.63
	ثانوية عامة فأقل	3.01				
	دبلوم كلية مجتمع	3.10	0.09			
	بكالوريوس	3.17	0.16	0.07		
	دراسات عليا	3.63	0.62*	0.53	0.46	
	المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
النمو المهني		المتوسط الحسابي	3.47	3.85	3.03	3.23
	ثانوية عامة فأقل	3.47				
	دبلوم كلية مجتمع	3.85	0.38			
	بكالوريوس	3.03	0.44	0.82*		
	دراسات عليا	3.23	0.24	0.52	0.20	
	المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
الكلي للأداة		المتوسط الحسابي	2.94	3.03	3.16	3.46
	ثانوية عامة فأقل	2.94				
	دبلوم كلية مجتمع	3.03	0.09			
	بكالوريوس	3.16	0.22	0.13		
	دراسات عليا	3.46	0.52*	0.43	0.30	

يوضح جدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير لاختلاف مستويات متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت الفروق كالتالي:

- وجود فروق بين حملة شهادة الثانوية العامة فأقل من الموظفين الإداريين من جهة وبين حملة الدراسات العليا من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح حملة درجة الدراسات العليا للموظفين الإداريين عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل ما عدا مجال النمو المهني.
- وجود فروق بين حملة شهادة دبلوم كلية المجتمع من الموظفين الإداريين من جهة وبين درجة البكالوريوس من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح حملة درجة دبلوم كلية المجتمع للموظفين الإداريين عند مجال النمو المهني.

ثانياً : عدد سنوات الخدمة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أنَّ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويشير الجدول (12) إلى نتائج الاختبار.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.755	2	0.377	1.032	0.382
	داخل المجموعات	25.586	73	0.350		
	الكلي	26.340	75			
الاستقلالية	بين المجموعات	3.325	2	1.662	2.338	0.078
	داخل المجموعات	49.775	73	0.681		
	الكلي	53.100	75			
الفعالية الذاتية	بين المجموعات	3.996	2	1.998	2.309	0.081
	داخل المجموعات	60.573	73	0.829		
	الكلي	64.569	75			
النمو المهني	بين المجموعات	2.578	2	1.289	1.313	0.274
	داخل المجموعات	68.715	73	0.941		
	الكلي	71.293	75			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.267	2	0.633	2.054	0.111
	داخل المجموعات	21.586	73	0.295		
	الكلي	22.852	75			

يوضح الجدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة عند جميع المجالات والأداة ككل.

ثالثاً: المسمى الوظيفي

تم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أنَّ كـان هنـاك فـروق ذات دلالـة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القـادة الإداريـين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحـصائية (α=0.05)، ويـشير الجدول (13) إلى نتائج الاختبار:

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.322	2	0.161	0.656	0.521
	داخل المجموعات	26.018	73	0.356		
	الكلي	26.340	75			
الاستقلالية	بين المجموعات	2.645	2	1.322	2.774	0.067
	داخل المجموعات	50.456	73	0.691		
	الكلي	53.100	75			
الفعالية الذاتية	بين المجموعات	5.336	2	2.668	4.775	0.010
	داخل المجموعات	59.233	73	0.811		
	الكلي	64.569	75			
النمو المهني	بين المجموعات	2.708	2	1.354	2.093	0.128
	داخل المجموعات	68.585	73	0.939		
	الكلي	71.293	75			
الأداة ككل	بين المجموعات	0.574	2	0.287	1.365	0.260
	داخل المجموعات	22.278	73	0.305		
	الكلي	22.852	75			

يوضح الجدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند جميع المجالات والأداة ككل.

رابعاً: عدد الدورات التدريبية

تم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أنَّ كان هناك فــروق ذات دلالــة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القــادة الإداريــين فيها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويشير الجدول (14) إلى نتائج الاختبار.

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.281	2	0.140	0.265	0.295
	داخل المجموعات	26.059	73	0,356		
	الكلي	26.340	75			
الاستقلالية	بين المجموعات	0.723	2	0.361	0.609	0.843
	داخل المجموعات	52.377	73	0.717		
	الكلي	53.100	75			
الفعالية الذاتية	بين المجموعات	1.517	2	0758	0.171	0.280
	داخل المجموعات	63.052	73	0.863		
	الكلي	64.569	75			
النمو المهني	بين المجموعات	0.266	2	0.133	1.279	0.544
	داخل المجموعات	71.027	73	0.972		
	الكلي	71.293	75			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.218	2	0.609	1.228	0.775
	داخل المجموعات	21.634	73	0.296		
	الكلي	22.852	75			

يوضح الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند جميع المجالات والأداة ككل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين تصورات القادة الإداريين نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات الموظفين الإداريين نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغيرات الدراسة ومن ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يلي:

أولاً: متغير المؤهل العلمي

تم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أنَّ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويشير الجدول (15) إلى نتائج الاختبار.

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي تقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
فعالية عمليات الاتصال	بين المجموعات	5.106	2	2.553	11.221	*0.001
	داخل المجموعات	32.538	73	0.445		
	الكلي	37.644	75			

يوضح الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال فعالية عمليات الاتصال، ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وذلك كما في الجدول (16).

جدول (16): نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية المتعددة لتقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات والأداة ككل

	المؤهل العلمي		ثانوية عامة فأقل	كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
فعالية عمليات الاتصال		**المتوسط الحسابي**	3.27	3.69	3.53	4.04
	ثانوية عامة فأقل	3.27				
	كلية مجتمع	3.69	0.42			
	بكالوريوس	3.53	0.26	0.13		
	دراسات عليا	4.04	* 0.77	0.35	0.51	

يوضح الجدول (16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الإداريين ممن مؤهلهم (ثانوية عامة فأقل) من جهة وبين ممن مؤهلهم (دراسات عليا) من جهة أخرى عند مجال فعالية عمليات الاتصال، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الإداريين ممن مؤهلهم (دراسات عليا).

ثانياً: متغير المسمى الوظيفي

تم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أنَّ كان هناك فـروق ذات دلالـة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعـزى لمتغيـر المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالـة الإحصـائيـة (α=0.05)، ويشير الجـدول (17) إلى نتائج الاختبار.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
فعالية عمليات الاتصال	بين المجموعات	7.507	2	3.753	9.791	*0.000
	داخل المجموعات	30.137	73	0.412		
	الكلي	37.644	75			

يوضح الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مجال فعالية عمليات الاتصال، ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للفروق البعدية، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18): نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية المتعددة لتقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مجال فعالية عمليات الاتصال

فعالية عمليات الاتصال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة
			3.83	4.15	3.67
	مدير دائرة	3.83			
	رئيس قسم	4.15	0.32		
	رئيس شعبة	3.67	0.16	* 0.48	

يوضح الجدول (18) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الإداريين ممن مسماهم الوظيفي (رئيس قسم) من جهة وبين ممن مسماهم الوظيفي (رئيس شعبة) من جهة أخرى عند مجال فعالية عمليات الاتصال، وجاءت الفروق لصالح أصحاب الموظفين الإداريين ممن مسماهم الوظيفي (رئيس قسم).

ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أنَّ كان هناك فـروق ذات دلالـة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالـة الإحصـائيـة (α=0.05)، ويشير الجدول (19) إلى نتائج الاختبار.

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
فعالية عمليات الاتصال	بين المجموعات	1.515	2	0.757	1.985	0.119
	داخل المجموعات	36.128	73	0.501		
	الكلي	37.644	75			

يوضح الجدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند فعالية عمليات الاتصال.

رابعاً: عدد الدورات التدريبية

تم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة أنَّ كان هناك فـروق ذات دلالـة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالـة الإحصـائيـة (α=0.05)، ويشير الجدول (20) إلى نتائج الاختبار.

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقدير أفراد عينة الدراسة نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
فعالية عمليات الاتصال	بين المجموعات	1.028	2	0.514	0.103	0.009
	داخل المجموعات	36.618	73	0.501		
	الكلي	37.644	75			

يوضح الجدول (20) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند فعالية عمليات الاتصال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل هنالك علاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى القادة الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب العلاقات الارتباطية بين مجالات التمكين الإداري وبين فعالية عمليات الاتصال لدى القادة الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظرهم من خلال استخراج معامل ارتباط بيرسون، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال

المجال		فعالية عمليات الاتصال
اتخاذ القرار	معامل الارتباط ر	** 0.795 **
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	76
الاستقلالية	معامل الارتباط ر	** 0.480 **
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	76
الفعالية الذاتية	معامل الارتباط ر	** 0.585 **
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	76
النمو المهني	معامل الارتباط ر	** 0.425 **
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	76
الأداة ككل	**معامل الارتباط ر**	**0.726 ** **
	الدلالة الإحصائية	**0.000**
	العدد	**76**

يتبين من الجدول (21) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.01) للعلاقة بين التمكين الإداري ومجالاته من جهة وبين الاتصال من جهة أخرى، الأمر الذي يعني وجود علاقة للتمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى القادة الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظرهم.

وكانت أقوى العلاقات الإرتباطية ما بين التمكين الإداري ككل والاتصال من جهة وبين مجال اتخاذ القرار وفعالية عمليات الاتصال. وأما أقل العلاقات الارتباطية قوة كانت بين مجال النمو المهني ومجال الاتصال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.425) عند مستوى الدلالة (0.01).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، التي هدفت إلى التعرف علـــى مـــستوى التمكين الإداري لدى الموظفين الاداريين في جامعة الجوف التعرف على فاعلية عمليـــات الاتصال الاداري فيها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى التمكين لدى الموظفين الإداريين فـــي جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الاداريين؟".

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الأول أن مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف هو بدرجة متوسطة.

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة في هذه الجامعة تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي قد يتسم بالمرونة نوعاً ما، بحيث يتم تفويض بعض الصلاحيات والأعمال للموظفين الإداريين، وممارسة الأنماط القيادية الديمقراطية، وبالتالي فإن الإدارة تعمل على إشراك الموظفين الإداريين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى قيام إدارة الجامعة بالعمل على تنمية وتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي. وإذا كان الأمر كذلك فإن الموظفين الإداريين سيشعرون بالمقارنة في تلك الجامعة، وزيادة ثقة الموظفين الإداريين بأنفسهم، وهذا كله سوف ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أدائهم. الأمر الذي يترتب عليه أن الموظفين الإداريين سيشعرون بالمسؤولية نحو الجامعة التي يعملون بها، ويقومون بأداء مهامهم على أكمل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبيدين (2004) والتي توصلت إلى إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في شركة مصانع الاسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية.

وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة عطاري والشنفري (2006) والتي أظهرت النتائج تقديراً معتدلاً للمشاركين لدرجة تمكنهم من السلطة إجمالاً، وتتفق كذلك مع دراسة الطراونه (2006) والتي توصلت إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً.

وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة أبو معمر (2009) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوشي (2008) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة هي بدرجة كبيرة.

وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة نحيت (2008) والتي توصلت إلى أن إلمام العاملين في المنظمات الأمنية بمفهوم التمكين جاء بدرجة كبيرة.

وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة الأصقه (2010) والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية التمكين بمستوى مرتفع.

وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة النفيسة (2011) والتي توصلت إلى أن مستوى إدراك التمكين لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً.

ومن أجل أن تتضح مناقشة النتائج تم مناقشتها وفقاً لكل مجال من مجالات الدراسة كما يلي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول (اتخاذ القرار)

جاء المتوسط العام لفقرات مجال اتخاذ القرار ضمن مستوى تمكين متوسط، حيث أن اتخاذ القرار هو إدراك العاملين بالمشاركة والتأثير في القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة والتي تمس عملهم، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعي العاملين، ومن احتمال التوصل إلى خيارات أفضل ونوعية عمل أفضل.

وجاءت الفقرات (1، 5، 2) ضمن درجة تقدير كبيرة حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى أن نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء الإداريين عند صناعة واتخاذ القرار" وأن نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة يحقق الغرض المطلوب " و" تمنح الجامعة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي" وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة ربما تأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين وتشركهم في صناعة واتخاذ القرار، وتمنحهم بعض الصلاحيات وتفوضها لهم من اجل سرعة انجاز الأعمال، بالإضافة إلى وجود نظام للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في وحدات الجامعة يفي بالغرض.

وجاءت الفقرات (6، 7، 4، 3) ضمن درجة تقدير متوسطة، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى " أنه يتم عقد لقاءات يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته، ويتم تداول البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح، وتقوم إدارة الجامعة باختيار وتعيين الإداريين وفقاً لمعايير واضحة وموضوعية، وتوجد فرصة متاحة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تعقد لقاءات دورية يتم خلالها العمل على مناقشة شؤون العمل ومستجداته، بالإضافة إلى ان البيانات

والمعلومات المتداولة بين الموظفين الإداريين تتسم بالشفافية والوضوح، وان الجامعة ربما تقوم بتعيين الموظفين اختيارهم بناء على أسس موضوعية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطاري والشنفري (2006) والتي توصلت إلى أن مجال اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأخيرة من حيث ترتيب المجالات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (الاستقلالية)

جاء المتوسط العام لفقرات مجال الاستقلالية ضمن درجة تقدير متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك أن جميع الفقرات جاءت ضمن درجة تقدير متوسطة والتي تشير مضامينها إلى أن هنالك تنسيق ما بين الأقسام والدوائر من أجل إنجاز الأعمال بسرعة واتقان، واعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة، ولدي قاعدة معرفية قوية في العمل الذي أقوم به، واعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسئول المباشر، وتوفر لي الجامعة الصلاحيات للتصرف في المهام الموكولة إلي، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة تشجع المبادرة الفردية لدى الإداريين لتطوير العمل، ولعل هذا يرجع إلى أن إدارة الجامعة تدرك تماماً أهمية تفويض بعض الصلاحيات للموظفين الإداريين للقيام بمهامهم على أكمل وجه، ولأن ذلك يزيد من تحملهم للمسؤولية، والانتماء للجامعة التي يعملون فيها. وأن الموظفين الإداريين يدركون أن لهم حرية في اختيار وتحديد طرق أدائهم للمهام الموكلة إليهم.

وتختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة النفيسة (2011) والتي توصلت إلى أن مجال الاستقلالية جاء في المرتبة الثانية ضمن ترتيب المجالات في حين في الدراسة الحالية جاء في المرتبة الأخيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (الفعالية الذاتية)

جاء المتوسط العام لفقرات مجال الفعالية الذاتية ضمن مستوى تمكين متوسط، وأظهرت النتائج كذلك أن جميع الفقرات جاءت ضمن درجة تقدير متوسطة والتي تشير مضامينها إلى أن اعتقد أنني أؤدي عملي بشكل جيد، وأستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه الجامعة بما يحقق الأهداف، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين لديهم إدراك بإنجاز المهام الموكولة إليهم بكفاءة نتيجة تمتعهم بالخبرات والمهارات، والمعارف وإمكاناتهم لإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة، وإن مجال الفعالية الذاتية من أهم دعائم مفهوم التمكين، حيث لا يصار إلى تزويد الموظفين الإداريين بمسؤوليات أكبر إلا إذا كانوا واثقين من قدراتهم على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات، وهذا يتطلب تدريباً مستمراً للإدارة والعاملين، والإدارة بالمهارات في الخبرات والمعرفة اللازمة، لضمان نجاح تطبيق التمكين، فيؤدي هذا إلى بذل المزيد من الجهد وممارسة السلوكيات الابتكارية بجانب القدرة العالية على مواجهة المصاعب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (النمو المهني)

جاء المتوسط العام لفقرات مجال النمو المهني ضمن مستوى تمكين كبير، في المرتبة الأولى من بين مجالات الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين الإداريين يرون ضرورة الاهتمام الكبير بالنحو المهني لهم من حيث الدورات التدريبية، والاهتمام بالأفكار الإبداعية وتطبيقها، وتوفير التكنولوجيا الحديثة وغير ذلك، وهذا من منطلق أن العالم يعيش اليوم عصر المعرفة والتطورات التكنولوجية والإدارية، التي شملت جميع أبعاد الحياة، وإن الاهتمام بالنمو المهني يعني مواكبة هذه المستجدات.

وجاءت الفقرات (8، 2، 4، 3، 10، 1، 5) ضمن درجة تقدير كبيرة والتي تشير مضامينها إلى "يتسم نظام الحوافز المعمول به في الجامعة بالعدالة للجميع، وللاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الجامعة مع الإداريين دور في زيادة فاعلية عملي، وتسمح لي إدارة الجامعة بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل، وتستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ما بين العاملين والإدارة، وتهدف الجامعة إلى إعطاء الموظفين فرص لتحسين مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة، وأشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري، وتعمل إدارة الجامعة على زيادة إحساسي بالانتماء للجامعة التي أعمل فيها، وأشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري".

وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين الإداريين يدركون أن البيروقراطية والروتين يؤديان إلى إعاقة الإبداع لديهم، ويقللان من مستويات الأداء لديهم، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان العمل على تقليل المستويات الإدارية، وإطلاق الإبداع لديهم مع إمكانية تطبيق الأفكار الإبداعية التي يبدونها.

وجاءت الفقرات (9، 6، 7، 11) ضمن درجة تقدير متوسطة والتي تشير مضامينها إلى "يرتقي الموظف الجيد في هذه الجامعة إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد، ولدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالجامعة، وتتوفر فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل والتخصص، وأشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري".

وتعزى هذه النتيجة ربما إلى أن نظام العمل في الجامعة يتطلب الجهد الكبير وتضافر الجهود والتعاون المشترك من أجل انجاز الأعمال الموكولة إلى الموظفين

الإداريين، ومن هنا فإن التقييم الإداري قد يشوبه بعض العيوب البسيطة التي يمكن تفاديها بتطوير نظام تقييم الأداء في الجامعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى فعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الاداريين؟".

جاءت درجة تقدير الموظفين الإداريين لفعالية عمليات الاتصال الإداري من وجهة نظرهم في جامعة الجوف متوسطاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عمليات الاتصال في جامعة الجوف ذات طبيعة خاصة بسبب انتشارها في ربوع الوطن، وكذلك انتشار دوائر الرئاسة في أكثر من موقع، الأمر الذي يجعلها تتسم بالرسمية الشديدة، جامدة، مما يشعر الموظفين الإداريين بالجمود فيما يتعلق بعمليات الاتصال، الأمر الذي يتطلب خلق جواً من الود والاحترام، حتى تصل المعلومات المطلوبة إلى الموظفين بشكل واضح وصريح، وبما يتفق مع اتجاهاتهم ومعتقداتهم مما يؤدي إلى التغيير والتأثير في الاتجاه الصحيح، فينعكس إيجابا على كفاءتهم الذاتية، وحسن تقديرهم لقدراتهم، وحاجاتهم، وأحكامهم.حيث أن الاتصال الفعَّال يرفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء.

ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى أن المسئولين يعتمدون في صنع قراراتهم على النظام المحوسب المعمول به في الجامعة ولكن بشكل ليس كبيرًا، ويعود السبب في ذلك إلى حداثة النظام المحوسب حيث أن التحول إلى هذا النظام لم يعتمد منذ فترة طويلة.

ويدل ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن هذه النتيجة طبيعية لأن الاتصالات هي التي تحدث التفاعل سواء السلبي او الايجابي بين العاملين ولكن نظام الاتصالات الإدارية في الجامعة يعزز التفاعل الايجابي حيث انه بدون اتصال لا يوجد تعاون ولا تفاعل. ويفسر

الباحث هذه النتيجة أيضاً بأنَّ الموظفين في الجامعة يكون جُلَّ اهتمامهم في الاتصالات الإدارية هو العمل على تحقيق أهداف الجامعة، وهذا يدل بشكل قاطع أن للاتصالات الإدارية اثر واضح في الأداء والرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين؛ وبالتالي في تحقيق أهداف الجامعة كيف لا وأن الاتصالات هي عصب المؤسسات حيث بدونها لا يمكن اتخاذ قرارات ولا تنفيذ تعليمات ولو افترضنا أن هناك خلل في نظام الاتصالات في الجامعة فلا يمكن للجامعة أن تستمر وتنمو.

وتختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة اللوزي (1999) والتي كشفت نتائجها أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصال ايجابية بشكل عام.

وتختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الأسمر (2000) والتي توصلت إلى أن درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تتوفر بدرجة كبيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في تصورات القادة الإداريين نحو التمكين الإداري تعزى لمتغيــرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية)؟".

أولاً: المؤهل العلمي

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات والأداة ككل.

ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث أظهرت نتائج هذا الاختبار وجود فروق بين حملة شهادة الثانوية العامة فأقل من الموظفين الإداريين من جهة وبين حملة الدراسات العليا من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح حملة درجة الدراسات العليا للموظفين الإداريين عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل ما عدا مجال النمو المهني، حيث جاءت الفروق لصالح حملة دبلوم كلية المجتمع للموظفين الإداريين.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين في جامعة الجوف، يمارسون مهامهم ووظائفهم تحت نفس الظروف، فهم يخضعون لقوانين وأنظمة واحدة.

إضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تميز في تعاملها معهم، بل تتعامل معهم على أساس من العدل، والعلاقات الإنسانية. انطلاقاً من التمكين الإداري الذي يتطلب ذوي الكفاءة والتميز في الأداء، ولهذا جاءت وجهات نظر الموظفين الإداريين ممن يحملون درجة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراة) مختلفة عن وجهات نظر الآخرين.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن القيادات الإدارية توزع المهام المفوضة على الموظفين بشكل عشوائي دون النظر إلى خبرتهم وكفاءاتهم، كما أن جودة التعليم الحديث جعل الموظفين المستجدين قادرين على أداء الأعمال الإدارية بشكل فعَّال مثل أداء الموظفين الذين يمتلكون سنوات الخدمة الطويلة لأن الموظفين الجدد تلقوا التعليم المعاصر، فاكتسبوا أساليب ومهارات حديثة تتمشى مع متطلبات العصر الحديث في إدارة المؤسسات، أما الموظفين ذو الخبرة الطويلة اكتسبوا المعلومات الإدارية الحديثة عن طريق سنوات الخدمة الطويلة والدورات التدريبية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الطراونة (2006)، والفاضل (2009)، والأصقه (2010)، والنفيسة (2011) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى التمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوشي (2008)، وعقده (2011) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: عدد سنوات الخدمة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة عند جميع المجالات والأداة ككل. الأمر الذي يشير إلى عدم تأثير عدد سنوات الخدمة على استجابة أفراد عينة الدراسة من الموظفين.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن القيادات الإدارية توزع المهام المفوضة على الموظفين بشكل عشوائي دون النظر إلى خبرتهم وكفاءاتهم، كما أن جودة التعليم الحديث جعل الموظفين المستجدين قادرين على أداء الأعمال الإدارية بشكل فعَّال مثل أداء الموظفين الذين يمتلكون سنوات الخدمة الطويلة لأن الموظفين الجدد تلقوا التعليم المعاصر، فاكتسبوا أساليب ومهارات حديثة تتمشى مع متطلبات العصر الحديث في إدارة المؤسسات، أما الموظفين ذو الخبرة الطويلة اكتسبوا المعلومات الإدارية الحديثة عن طريق سنوات الخدمة الطويلة والدورات التدريبية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوشي (2008)، وأبو معمر (2009)، والنفيسة (2011)، وعقده (2011) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الطراونة (2006)، والفاضل (2009)، والخيري (2010) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى التمكين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثالثاً: المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند جميع المجالات والأداة ككل.

وهذا يعني أن كل الموظفين الإداريين بصرف النظر عن مسماهم الوظيفي متفقين تماماً على مستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف كونهم يخضعون لنفس الثقافة التنظيمية من جهة ونفس النظمة والتعليمات والقوانين.

لم يقف الباحث على دراسة سابقة تناولت متغير المسمى الوظيفي كتغير وسيط في دراسة مستوى التمكين الإداري.

رابعاً: عدد الدورات التدريبية

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الإداريين فيها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند جميع المجالات والأداة ككل.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين يعيشون في نفس ظروف العمل والبيئة، مما يجعلهم يتشابهون في أدائهم وإنجازهم للاعمال المطلوبة منهم بصرف النظر عن عدد الدورات التدريبية التي يخضعون اليها.

لم يقف الباحث على دراسة سابقة تناولت متغير عدد الدورات التدريبية كتغير وسيط في دراسة مستوى التمكين الإداري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين تصورات الموظفين الإداريين نحو فعالية عمليات الاتصال تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية)؟"

أولاً: متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال فعالية عمليات الاتصال.

وأوضحت نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الإداريين ممن مؤهلهم (ثانوية عامة فأقل) من جهة وبين ممن مؤهلهم (دراسات عليا) من جهة أخرى عند مجال فعالية عمليات الاتصال، وجاءت الفروق لصالح الموظفين الإداريين ممن مؤهلهم (دراسات عليا).

ومن وجهة نظر الباحث يرى أن الموظفين الذين يحملون مؤهل الدراسات العليا لديهم إلمام بوسائل الاتصال الحديثة وإطلاع أكثر على مدى اهمية وفعالية الاتصال ومدى تأثيرها في العملية الإدارية، مع ان الموظفين بصرف النظر عن مؤهلهم يخضعون لنفس أساليب الاتصالات المعمول بها؛ ومع ذلك فإن ذوي المؤهل العلمي الأعلى يمارسون مهارات الاتصال مع غيرهم من خلال خبرتهم الشخصية ووجود خلفية علمية تبلور هذه الخبرة، وانهم درسوا مهارات الاتصال عبر برامج دراستهم المختلفة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة من اللوزي (1999)، التي أكدت الدراسة عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في علاقته مع كفاءة الاتصالات الإدارية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العناتي (2003)التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العريني (2006) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنزي (2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي.

ثانياً: متغير المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مجال فعالية عمليات الاتصال، ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للفروق البعدية، حيث أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الإداريين ممن مسماهم الوظيفي (رئيس قسم) من جهة وبين ممن مسماهم الوظيفي (رئيس شعبة) من جهة أخرى عند مجال فعالية عمليات الاتصال، وجاءت الفروق لصالح أصحاب الموظفين الإداريين ممن مسماهم الوظيفي (رئيس قسم).

ويعزى السبب إلى أن كافة المستويات والمسميات الوظيفية في الجامعة تتلقى التعليمات والأوامر حسب التسلسل الإداري من خلال نظام اتصالات واحد، ويبرز دور رئيس القسم كونه مسؤولاً امام إدارة الجامعة لذلك نراه يمتلك مهارات اتصال فعالة أكثر من غيره.

ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند فعالية عمليات الاتصال.

وهذه النتيجة تدل على أن متغير الخبرة الوظيفية بعدد سنواتها سواء كانت قليلة أو كثيرة لا تؤثر في الاتصالات الإدارية بمعنى إن الموظفين يتلقون الاتصالات من رئاسة الجامعة أو على المستوى الأفقي من المناطق والدوائر المختلفة داخل الجامعة بنفس الأسلوب وعبر وسائل الاتصال المعمول بها في الجامعة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأسمر (2000) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة تبعًا لمتغير الخبرة العملية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع نتيجة دراسة العريني (2006) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الخبرة العملية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع نتيجة دراسة شحاده (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الخبرة العملية.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من اللوزي (1999)، التي أكدت الدراسة عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الخبرة العملية في علاقته مع كفاءة الاتصالات الإدارية.

رابعاً: عدد الدورات التدريبية

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند فعالية عمليات الاتصال.

وتعزى هذه النتيجة إلى كون عدد كبير من الموظفين الخاضعين للدورات التدريبية قد حصلوا على دورات لتطوير مجال عملهم، ولم تركز على مهارات الاتصال، مما يتطلب الأمر تشجيع الموظفين على الخضوع لدورات تدريبية في مجال مهارات الاتصال المختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل هنالك علاقة بين التمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الاداريين؟".

تبين من تحليل النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.01) للعلاقة بين التمكين الإداري ومجالاته من جهة وبين الاتصال من جهة أخرى، الأمر الذي يعني وجود علاقة للتمكين الإداري وفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الاداريين.

وكانت أقوى العلاقات الإرتباطية ما بين التمكين الإداري ككل والاتصال من جهة وبين مجال اتخاذ القرار وفعالية عمليات الاتصال. وأما أقل العلاقات الارتباطية قوة كانت بين مجال النمو المهني ومجال الاتصال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.425) عند مستوى الدلالة (0.01).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة يمكنهم من انجاز اعمالهم المطلوبة منهم بكل حرية واستقلالية مما يؤثر على عمليات الاتصال التي تجري بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجامعة. كما ان إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يساهم في التأثير على الاتصال بينهم.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فأن الباحث يوصي بما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف متوسطاً، وبناء عليه فإن الدراسة توصي بإعادة النظر في بنية الهيكل التنظيمي للجامعة؛ وتحديد المهام في كافة المستويات الإدارية داخل الجامعة، بحيث يتم دعم اللامركزية وتفويض السلطات وتحقيق التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية وتحديد معايير تقييم الأداء والمساءلة الملائمة لتيسير تمكين الموظفين.
- توصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية عمليات الاتصال في جامعة الجوف كما يراها الموظفين الإداريين متوسطة، وبناء عليه توصي الدراسة بضرورة استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ومواكبة التطور في هذا الجانب بشكل حقيقي يستلزم تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والأقسام المختلفة وداخل الجامعة نفسها لتسهيل حرية تدفق المعلومات بما يخدم المصلحة العامة، مع تفعيل شبكة الانترنت كوسيلة اتصال لما لها من اثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام المكاتبات الورقية عبر الفاكس والبريد.
- الاهتمام المستمر بتحسين الشعور لدى الموظفين بمعنى وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية والمسئولية عما يقومون به من أعمال لتحقيق التوافق بين توقعات الإدارة وتوقعاتهم، وذلك من خلال إعادة النظر في توصيف كافة الوظائف والمسئوليات وشرح كل ما يتعلق بمتطلبات العمل .

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لدعم مستوى إدراك الموظفين للتمكين من خلال آلية التدوير الوظيفي وتبادل الخبرات، وبرامج تدريبية مثل الاتصال, وحل المشكلات، وإدارة الصراع، ومواجهة ضغوط العمل، وبناء فرق العمل الجماعية وغيرها.
- تقديم بعض المؤشرات عن مستوى إدراك التمكين لمتخذي القرارات في جامعة الجوف بما يمكن أن يساهم في تطوير سياسات منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في الأقسام الإدارية والتي من شأنها أن تعمل على تحويل هذا الأُقسام إلى وحدات مُمكنة تتصف بارتفاع مستوى مشاركة كوادرها في اتخاذ القرارات وامتلاكهم لحرية التصرف والمسئولية والاستقلالية بما يضمن تقدم الجامعة وتحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.
- إيضاح مفهوم التمكين للموظفين الإداريين في جامعة الجوف، من خلال اللقاءات والاجتماعات والبرامج التدريبية وورش العمل التي توضح ذلك.
- العمل على تطوير محتوى ورش العمل والبرامج التدريبية التي تعقدها الجامعة لعامليها بحيث تشمل المفهوم الحديث للتمكين والاتصال.
- إجراء دراسات أخرى حول علاقة القيادة الإدارية بالتمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين في الجامعات.
- إجراء دراسة حول أثر التمكين الإداري في أداء العاملين من وجهة نظرهم في الجامعات.

قائمة المـــــراجـــع

أولا: المراجع العربية

الإبراهيم، عدنان. (2002). **الإدارة: تربوية، مدرسية، صفية.** مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد، الاردن.

أبو أصبع، صالح، وأبو عرجة، تيسير. (2010). **الاتصالات والعلاقات العامة،** القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

أبو بكر، فاتن. (2002). **نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين،** القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو شنب، محمد. (2005). **الاتصال والإعلام والمجتمع.** الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

أبو عايد، محمود. (2006). **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة.** دار الأمل للنشر والتوزيع، اربد – الأردن.

أبو كريم، أحمد وطناش، سلامة. (2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. **دراسات العلوم التربوية.** 35(1)، 190 –208.

أبو معمر، وصفية. (2009). **درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

احمد، حافظ وحافظ، محمد. (2003). **ادارة المؤسسات التربوية.** عالم الكتب، القاهرة، مصر.

الأسمر، هنادي. (2001). **مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مدراء المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الأصبحي، آلاء. (2007). **الاتصال الفعال شريان الحياة للمؤسسات التعليمية.** صحيفة الميثاق الصادرة من الجماهيرية اليمنية.

الأصقه، محمد. (2010). **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

باعيسى، نزيه. (2002). **مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

البدري، طارق. (2005)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية.** دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البلوشي، علي. (2008). **مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حسن، ماهر. (2004). **القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم.** دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

حسين، سلامة. (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة.** دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمادات، محمد. (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. دار الحامد، عمان، الأردن.

الخيري، أحمد. (2010). **الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى اعضاء هيئة التدريس فيها**. أطروحة دكتواة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

دليو، فضيل. (2003). **اتصال المؤسسة**. دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رمضان، حسن. (2001). **الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة ما بينها في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الرويلي، آمال. (2004). **الدور القيادي لعميدات كليات التربية للمعلمات في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر الهيئة التدريسية والموظفات في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد، الأردن.

شحادة، رائف. (2008). **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الشهري، علي. (2005). **الاتصالات الإدارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة منسوبي الامن الجنائي في منطقة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

صادق، حصة والدرويش، أنيسة والعماري، بدرية. (2003). الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. **مجلة العلوم التربوية، كلية التربية**، جامعة قطر، 3(2)، 19-60.

الطراونه، حسين. (2006). **العلاقة بين التمكين الإداري، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية فى اقليم جنوب الأردن**. رسالة ماجستير في غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطعامنة، محمد. (2004). الحكومة الإلكترونية: مدخل معاصر لتحديث وتطوير الإدارة العامة في الأردن. **المؤتمر العلمي الأول للإدارة العامة** المنعقد في (20-22 نيسان/ 2004)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبد الباقي، عبد الرحمان. (2002). **دراسات في العلاقات الإنسانية**. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

عبيدات، سهيل. (2003). **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات**. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

العبيدين، بثينة. (2004). **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية: دراسة مقارنة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العريني، عبدالعزيز. (2006). معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين والحلول المقترحة لها. **مجلة كلية التربية جامعة الإمارات العربية**،2(3)، 23- 57.

عطاري، عارف والشنفري، عبدالله. (2006). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة. **مجلة العلوم التربوية**، 8(2)، 243-210.

عطيوي، جودت. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

عقده، محمد. (2011). **التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

علي، عيسى. (2006). **الإدارة التربوية ونظرياتها**. منشورات جامعة دمشق، كلية التربية.

عمر، عبد الرحمان. (2007). **دراسات في العلاقات الإنسانية**. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

العميان، محمود. (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

العناتي، ختام. (2003). **بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

العنزي، محمد. (2010). **أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

فائزة، رويم. (2012). معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2(7)، 50 -59.

الفاضل، محمد. (2009). **علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين.** اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

القرعان، أحمد وحراحشه، إبراهيم. (2004). **الإدارة المدرسية الحديثة.** دار الإسراء للنشر، عمان، الأردن.

القليني، سوزان. (2004). **الاتصال ووسائله ونظرياته،** دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

كابور، هند. (2010). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية "دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقة الأولى - تعليم أساسي". **مجلة جامعة دمشق،** 26(5)، 273– 323.

اللوزي، موسى. (1999). الاتصالات الإدارية في المؤسسات الاردنية. **مجلة ابحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية،** 15(4)، 123– 154.

مصطفى، أحمد. (2004). **تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة.** المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية: الإدارة بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل، مركز الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة.

المغربي، عبد الحميد. (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطـــاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، **المجلة العلمية التجارة والتمويل،** كلية التجارة، جامعة طنطا، 2(1)، 66– 96.

المفرجي، عادل وآخرون. (2003). **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ملحم، يحيى. (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الموسوي، سنان. (2004). **الإدارة المعاصرة**. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

موقع جامعة الجوف على الشبكة العنكبوتية www.ju.edu.sa

نصر الله، عمر. (2001). **مبادئ الاتصال التربوي والإنساني**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

النفيسة، ندى. (2011). **إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الهواري، سيد. (2000). **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال21**. دار الجيل للطباعة، القاهرة.

الياسري، أكرم. (2005). **التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الإدارة**. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Andrew,D. & Mark, J. (1990). **Organizational Behavior and Performance**. Scott, Foresman and Company, London, England, 254.

Bailey, J. (1996). Empowering principal Behavior, The Examination of One Successful principal: A Case Study. **unpublished Doctoral Dissertation**, University of Illinois At Urbana-Champaign, USA-1996. DAI-A65/09, 3380.

Bardwell, L. & Holden, L. (2001). **Human Resources contemporary Approach**. Prentice Hall, New Jersey.

Bowen, D. & Lawler, E. (1995). **"Empowerment of service employee" Sloan Management Review**. Summer, 33(3).73-84.

Brown, K. & Coulter. P. (1997). Subjective and objective measures of public services Delivery. **Public Administration Review**. L. 50-58.

Cunningham, I., Hyman, J. & Baldry, J. (1996) empowerment :the power to do what. **Industrial Relations Journal**, 27(2), 54-143.

Dawson, B. (1992). **Building Organizational Commitment**: The Socialization of mangers in work organizations. Administration since Quarterly, 19 ,533-547.

El-Uteibi, S. (2005). **Effective Communication and Personal Business Skills**. Amman: Dar Al Hammed.

Ferdowsian, Mehran. (2002). **The Making of a Top- Performing Employee in the High-Technology industry**. Ph.D. Dissertation.

Foley, R. & Lewis, J. (1999). Self-perceived competence of secondary school principals to serve as school Leaders in collaborative-based educational delivery systems. **Remedial and Special Education**; 20 (4) 233- 365.

Ford, R. & Fottler, M. (1995). Empowerment: A matter of degree. **Academy of Management Exective**, 9(3), 9 -12.

Foster-Fishman, P. & Keys, C. (1995). The inserted pyramid how a well-meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy. **Academy of Management journal Best Papers Proceeding**, 995, 364-372.

Fox, J. (1998). **Employee empowerment an apprenticeship model**. barney school of business, university of halyard.

Gandz, J. (1990). **The employee empowerment era. Business Quarterly**, 55 (2), 74-76

Ganley, D. (2003). What Matters? How participation in School- Based Extracurricular Activities And Social Capital Accrual Relate To High School Academic Success. **Unpublished Doctoral Dissertation**, The Claremont Graduate University, 2003. DAI-A64/04,1142.

Geroy, G. & Anderso, J. (1998). Strategic Performance **Empowerment Model, Empowerment in Organizations**. 6, 57-65.

Glassman, L. & Margaret, E. (2002). The study of school climate principals communication style, principles, sex and school level. **Dissertation Abstracts International**, 61, 443.

Grham, T. & Roger, B. (1998) Human Resources Management. London:Cassell.

Griffin, R. & Moorhead, G. (1986). **Organization Behavior**. Houghton Mifflin, Roston.

Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practices. **Human Relations,**51(44), 451-483**.**

Honold, L. (1997). **A review of the literature on employee empowerment Empowerment in Organization**. 5(4), 112-143.

Honold, L. (1990). The Empowered Organization: A Consideration of Professional And Theoretical Alternatives (Employee Empowerment), Unpublished Doctoral Dissertation, the Fielding institute, 1990. **DAI**-A60/06, 2123.

Ihan, N. (2007). **The Organizational Communication Process in Schools. Akdeniz University**, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Dumlup›nar Bulvar›, Kampus, 07058 Antalya- Turkey.

Johnoson, G. (1992). Communication and Empowering Social Networks (System Theory, Structuration Theory). unpublished Doctoral Dissertation, University of Washington, USA-1992**. DAI**-A53/06, 1725.

Jones, M. & Others. (1996). Managerial Perception of Leadership and Management in African Public Service Organization. **Public Administration and Development**, 16(5).

Kizilos , P. (1990). **Crazu about Epowerment Training**. 27(12), 47-56.

Lane, C. (1999). An Empowerment- Based Model Of Organizational Commitment: Implications For The public Sector. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California, USA-1999**. DAI**-A60/05, 1760.

Lashley. C. & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. **Empowerment in Organization**, 1(3), 25- 38.

Lawrence, R. (1998). The Evolution of Empowerment in Management though: Dimensions, predictors And Outcomes of Psychological Empowerment In A Study Of Service Quality. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arkansas, USA-1998**, DAI**-A58/08, 3210.

Lazzari, M. (1990). Empowerment, Gender Content, And Field Education, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Denver, USa-1990**. DAI**-A51/05,1774.

Likert, R. (1967) The Human organization, its management and value, New Youk, McGraw-Hill Book company.

Linda, K. (2003). **Empower Your Employees to be Mini- Marketers. National public Accountant**, Available: **http://wwwlib.umi.com/Empowerment.**

Littrel, R. (2002). **Employee Epowerment in China**, A case study. avilable at: **http://www.paperwriters. com/aftersale.htm**.

Madsen, J. & Hipp, K. (1999). The Impact of Leadership Style on Creating Community in Public and Private Schools. **International Journal of Educational Reform**, 8(3), 260-273..

Mallak, L. & Kurstedt, H. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. **Industrial Management**, November/December, 8-10.

Mandefrot, K. (2003). Empowerment in the New Workplace: A Qualitative Study of Meaning and Experience. **Canadian Association For the Study of Adult Education-** Online proceeding.

Melhem, Y. (2003). Emploee – Customer- Relationships: An Investigation into the impact of Customer- Contact Employees' Capabilities on Customer Satisfaction in Jordan Banking Sector. Ph. D. **Dissertatio**n, England: University of Nottingham.

Miller, R. .(2000). **The Importance of Communication Skills,** Perceptions of IS Professionals. IS managers, and users, Dissertation Abstracts. International. B61/05, 2627l.

Moorhead, G. & Griffin, R. (2001). **Organizational Behavior: Managing people and Organization**. U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company.

Morales, O. (1997). **The Flip Side, Business Mexico**. 7(7), 32-33.

Nicholls, J. (1995). Getting empowerment into perspective: a three stage training framework. **Empowerment in Organization**, 3(2), 6 -11.

Nielsen, J. & Pedersen, C. (2003). The consequences and Limits of Empowerment infinitival services**. Scandinavian Journal of management**, 19(1), 63-83.

Osborne, J. (2002). **Components of Empowerment and How They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and intent to Leave the Job**. From: http://www.vanderbilt.edu/news/register.

Pastor, J. (1996). **Empowerment: What it is and what is not Empowerment in Organizations**. 4(2), 5-7.

Randolph, A. & Sashin, F. (2002). Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings**. Academy of Management Executive**, 16 (1), 102-115.

Rennis, W. & Nanus, B. (1985**). Leaders**. New York: Harper and Row.

Robinson, B. (1996). Total Quality Management in Education: the Empowerment of A School Community, Unpublished Doctoral Dissertation, The University Nebraska- Lincoln- 1996, **DAI**-A57/04, 1428.

Schein, E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco.

Sciame, G. (1996). Defining Empowerment in The context of American Organizations (Management). **Dissertation Abstract International,**A-16(4), 134-136.

Sharma, A. (1996). People Empowerment, The Indian Journal of Public Administration.17(3), 237-243.

Spreitzer, M., Suzanne, C., Jaanasz, D. & Robert, E. (1999). Empowerment to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. **Journal of Organizational Behavior**, 20(4), 511-526.

Sprietzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442-1466.

Wilkinson, A., Godfrey, G. & Marchington, M. (1997). Bouquets, Brickbats and Blinkers: **Total Quality Management and Employee** Involvement in practice, Organization Studies, 18(5), 799-819.

William, U. (1992). **Epowerment the Latest Motivation Strategy**. Health Care Supervisor, 1(11), 89- 108.

Ylrey, D. (2003). **The Impact of Bureaucracy and Political Influence on Employee Empowerment in the public Sector**. North central University, Prescott, Arizona, USA.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ/ الدكتور...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واهتمام في مجال الإدارة التربوية وتعاونكم ومساعدتكم للطلبة والباحثين في سبيل إنجاح البحث العلمي وتطويره.

لذا آمل منكم التكرم بقراءة الاستبانة المعروضة بين أيديكم وإبداء ملاحظاتكم والتي تفضي عليها المزيد من الدقة والوضوح، وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، من النواحي التالية:

- مدى ملائمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.
- إضافة إلى أية ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله.
- فقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها

بالإضافة إلى أي ملاحظات أخرى تفيد الباحث، حيث سيتم تطبيق هذه الاستبانة بدراسة بعنوان : " التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك بإشراف الأستاذ الدكتور عدنان بدري الابراهيم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

فهد محمد مقبول الشراري

المعلومات العامة:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي: ( ) ثانوية عامة فأقل ( ) دبلوم كلية مجتمع

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5–أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

عدد الدورات التدريبية: ( ) أقل من 3 دورات ( ) 3–6 دورات

( ) 6 دورات فأكثر

المسمى الوظيفي: ( ) مدير دائرة ( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة

القسم الأول: مجالات التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة وملائمتها		التعديل
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	المقترح
	المجال الأول: اتخاذ القرار					
1	نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء الإداريين عند صناعة واتخاذ القرار					
2	تمنح الجامعة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي					
3	تقوم إدارة الجامعة باختيار وتعيين الإداريين وفقاً لمعايير واضحة وموضوعية					
4	توجد فرصة متاحة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات					
5	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة يحقق الغرض المطلوب					
6	يتم عقد لقاءات يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته					
7	يتم تداول البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح					
	المجال الثاني: الاستقلالية					
1	اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة					
2	توفر لي الجامعة الصلاحيات للتصرف في المهام الموكولة إلي					
3	لدي قاعدة معرفية قوية في العمل الذي أقوم به					
4	اعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسئول المباشر					
5	تشجع إدارة الجامعة المبادرة الفردية لدى الإداريين لتطوير العمل					
6	هنالك تنسيق ما بين الأقسام والدوائر من أجل إنجاز الأعمال بسرعة واتقان					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة وملائمتها		التعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	
	المجال الثالث: الفاعلية الذاتية					
1	اعتقد أنني أؤدي عملي بشكل جيد					
2	أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو الجامعة التي أعمل فيها					
3	أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه الجامعة بما يحقق الأهداف					
4	طبيعة عملي تتطلب مهارات عالية					
5	اشعر أن رؤسائي يساعدوني على تطوير مهارتي في العمل					
6	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية					
7	اشعر أن الأنظمة والتعليمات تساعدني على تطوير مهارتي في العمل					
8	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة					
	المجال الرابع: النمو المهني					
1	أشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري					
2	للاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الجامعة مع الإداريين دور في زيادة فاعلية عملي					
3	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ما بين العاملين والإدارة					
4	تسمح لي إدارة الجامعة بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل					
6	تعمل إدارة الجامعة على زيادة إحساسي بالانتماء للجامعة التي أعمل فيها					
7	لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالجامعة					
8	تتوفر فرص المشاركة في ندوات					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة وملائمتها		التعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	
	ومـــؤتمرات ذات علاقـــة بالعمـــل والتخصص					
9	يتسم نظام الحوافز المعمول بـــه فـــي الجامعة بالعدالة للجميع					
10	يرتقي الموظف الجيد في هذه الجامعة إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد					
11	تهدف الجامعة إلى إعطاء المـــوظفين فرص لتحسين مهـــاراتهم وإكـــسابهم مهارات جديدة					

القسم الثاني: فعالية عمليات الاتصال:

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة وملائمتها		التعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	
1	**يستخدم الإنترنت في الاتصال بالأقسام**					
2	يتم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الرسمية بين أقسام الجامعة المختلفة					
3	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين الأقسام الإدارية بالجامعة وذلك بإرسال التعميمات والأوراق المهمة والإعلانات.					
4	يتم استخدام سياسة الباب المفتوح.					
5	يتم الإشراف على سير العمل بشكل دوري					
6	يتم عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين					
7	القيام بزيارات مكتبية للعاملين بغرض تقويم عملهم					
8	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود أزمة					
9	يوجد سهولة في التواصل مع الزملاء في العمل في الجامعة					
10	تهيئ الجامعة قنوات الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لتطوير أدائي					
11	الهيكل التنظيمي للجامعة يحقق تسهيل عملية الاتصال الإداري					
12	تقوم إدارة الجامعة بإطلاع العاملين على ما يجد من قرارات وتعليمات					
13	تتبنى الإدارة المباشرة ما يخصني من قضايا وتنقلها إلى المستويات الإدارية العليا بأمانة					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة وملائمتها		التعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	
14	تقوم إدارة الجامعة بالاستماع لمقترحات الموظفين حول تطوير العمل					
15	يتم الالتقاء والتواصل ما بين كبار المسئولين والعاملين في الجامعة					
16	يبدي العاملين آرائهم فيما يتعلق بمشاكل العمل في المؤسسة					

ملاحظات أخرى:

ملحق رقم (2)

أعضاء تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ.د محمد محمود الخوالدة	أصول تربية	اليرموك
2	أ.د صالح ناصرعليمات	إدارة تربوية	اليرموك
3	أ.د علي الحمد	اللغة العربية	اليرموك
4	أ.د محمد علي عاشور	إدارة تربوية	اليرموك
5	أ.د. سلامة طناش	إدارة تربوية	الأردنية
6	أ.د أحمد الخطيب	إدارة تربوية	جدارا
7	د. وفاء محمد الأشقر	إدارة تربوية	اربد الأهلية
8	د. أحمد رضوان	إدارة تربوية	اليرموك

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية، من جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لقياس التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف.

وإن إنجاز هذه الدراسة، والتوصل إلى نتائج واقعية، ومفيدة مرتبط باهتمامك بالإجابة الصريحة، والدقيقة على أسئلة الاستبانة حيث إن استخدام الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة لغاية البحث العلمي فقط، علماً بأن جميع الإجابات ستكون موضع السرية التامة ولخدمة أغراض البحث فقط، لذا نرجو منك الإجابة على جميع الأسئلة بأمانة، وكما ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

فهد محمد مقبول الشراري

أولاً: المعلومات العامة المتعلقة بعينة الدراسة:

المؤهل العلمي: ( ) ثانوية عامة فأقل ( ) دبلوم كلية مجتمع

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5–أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

عدد الدورات التدريبية: ( ) أقل من 3 دورات ( ) 3–6 دورات

( ) 6 دورات فأكثر

المسمى الوظيفي: ( ) مدير دائرة ( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة

القسم الأول: مجالات التمكين الإداري

رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة التقدير: درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	المجال الأول: اتخاذ القرار:					
1	نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء الإداريين عند صناعة واتخاذ القرار					
2	تمنح الجامعة تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملي					
3	تقوم إدارة الجامعة باختيار وتعيين الإداريين وفقاً لمعايير واضحة وموضوعية					
4	توجد فرصة متاحة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات					
5	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة يحقق الغرض المطلوب					
6	يتم عقد لقاءات يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته					
7	يتم تداول البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح					
	المجال الثاني: الاستقلالية					
1	اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة					
2	توفر لي الجامعة الصلاحيات للتصرف في المهام الموكولة إلي					
3	لدي قاعدة معرفية قوية في العمل الذي أقوم به					
4	اعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسئول المباشر					
5	تشجع إدارة الجامعة المبادرة الفردية لدى الإداريين لتطوير العمل					
6	هنالك تنسيق ما بين الأقسام والدوائر من أجل إنجاز الأعمال بسرعة واتقان					
	المجال الثالث: الفعالية الذاتية					
1	اعتقد أنني أؤدي عملي بشكل جيد					
2	أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو الجامعة التي أعمل فيها					
3	أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه الجامعة بما يحقق الأهداف					
4	طبيعة عملي تتطلب مهارات عالية					
5	اشعر أن رؤسائي يساعدوني على تطوير مهارتي في العمل					

رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة التقدير				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
6	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية					
7	اشعر أن الأنظمة والتعليمات تساعدني على تطوير مهارتي في العمل					
8	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة					
المجال الرابع: النمو المهني						
1	أشعر أنني أعمل في جامعة تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري					
2	للاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الجامعة مع الإداريين دور في زيادة فاعلية عملي					
3	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ما بين العاملين والإدارة					
4	تسمح لي إدارة الجامعة بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل					
5	تعمل إدارة الجامعة على زيادة إحساسي بالانتماء للجامعة التي أعمل فيها					
6	لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالجامعة					
7	تتوفر فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل والتخصص					
8	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الجامعة بالعدالة للجميع					
9	يرتقي الموظف الجيد في هذه الجامعة إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد					
10	تهدف الجامعة إلى إعطاء الموظفين فرص لتحسين مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة					

القسم الثاني: فعالية عمليات الاتصال

رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة التقدير				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	**يستخدم الإنترنت في الاتصال بالأقسام**					
2	يتم استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الرسمية بين أقسام الجامعة المختلفة					
3	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين الأقسام الإدارية بالجامعة					
4	يتم استخدام سياسة الباب المفتوح					
5	يتم الإشراف على سير العمل بشكل دوري					
6	يتم عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين					
7	القيام بزيارات مكتبية للعاملين بغرض تقويم عملهم					
8	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود أزمة					
9	يوجد سهولة في التواصل مع الزملاء في العمل في الجامعة					
10	تهيئ الجامعة قنوات الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لتطوير أدائي					
11	الهيكل التنظيمي للجامعة يحقق تسهيل عملية الاتصال الإداري					
12	تقوم إدارة الجامعة بإطلاع العاملين على ما يجد من قرارات وتعليمات					
13	تتبنى الإدارة المباشرة ما يخصني من قضايا وتنقلها إلى المستويات الإدارية العليا بأمانة					
14	تقوم إدارة الجامعة بالاستماع لمقترحات الموظفين حول تطوير العمل					
15	يتم الالتقاء والتواصل ما بين كبار المسئولين والعاملين في الجامعة					

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى الملحقية الثقافية السعودية في الأردن

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٨/ ٢٤٢٠ ١
التاريخ: ٣ /ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ١٨/ تشرين الثاني/ ٢٠١٢ م

إلى من يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب فهد محمد مقبول الشراري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب فهد محمد مقبول الشراري ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٤١)، بدراسة بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الاداريين في جامعة الجوف"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) المرفقة على عينة من الموظفين الإدرايين في جامعة الجوف في المملكة العربية السعودية.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمـة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ –٢– ٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax : + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة موجه من رئاسة جامعة الجوف إلى عمداء الكليات

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الجوف
وكيل الجامعة للبحث العلمي
والدراسات العليا
رمزه (٥١/٤)

جامعة الجوف
Al Jouf University

الرقم :..............................
التاريخ: /   /   ١٤هـ
المرفقات :..............................

<u>تعميم</u>

سعادة الدكتور **عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية الهندسة**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية التربية**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية العلوم**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية المجتمع بالقريات**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية العلوم والآداب بالقريات**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية المجتمع**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية الصيدلة**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد طب الاسنان**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية علوم الحاسب والمعلومات**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد العلوم والآداب بطبرجل**	**المحترم**
سعادة الدكتور **عميد كلية الطب**	**المحترم**

آمل من سعادتكم تسهيل مهمة الباحث / فهد بن محمد الشراري لإجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحث بعنوان :
"التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية عمليات الاتصال لدي الموظفين الإداريين في جامعة الجوف "(مرفق استبانه).

وتقبلوا سعادتكم خالص تحياتي وتقديري،،،

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ماهر بن مقضي العنزي

ص.ب ٢٠١٤ - الجوف - سكاكا - هاتف ٦٢٤٢٢٧١ ٤. - فاكس ٠٤٦٢٤٧١٨٣
E-MAIL. RECTOR@JU.EDU.SA: البريد الالكتروني   P.O.BOX 2014.AL-JOUF.SKAKA. TEL.04 6242271 . FAX.046247183

Abstract

Alshrary, Fahd. Administrative Empowerment and Its Relationship With The Effective of operations Communication from Point of View Administrative Staff at the University of Al-Jouf. PhD thesis, Yarmouk University. (2013). (Supervisor: Adnan badri Al-ibrahim)

This study aimed to clarify the relationship between Administrative Empowerment and Its Relationship With The Effective of operations Communication from Point of View Administrative Staff at the University of Al-Jouf, Saudi Arabia, and to identify the nature of the relationship between empowerment and effective communication operations and demographic variables in administrative staff at the University of Al-Jouf, Saudi Arabia, in order to achieve the objectives of the study was used descriptive analytical method, through the development of a questionnaire to ensure truthfulness and reliability consisted of two parts department dealt empowerment administrative and be of (32) items distributed on four areas (decision-making, independence, self-efficacy, professional growth), and the second section dealt with the effectiveness of Contact and be of (15) items, and study sample consisted of all administrative staff at the University of Al-Jawf and number (76) administrative staff, and the study found the following results:

- That the level of administrative empowerment from the point of view of administrative staff was average.
- That the level of effectiveness of communication processes from the point of view of administrative staff was average.
- The presence of statistically significant differences in the degree of appreciation of the study sample of administrative staff towards empowerment administrative level due to the variable Qualification.
- There is no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the arithmetic mean of degree assessment study sample of administrative staff to the level of empowerment administrative Jouf University from the standpoint of administrative staff which are attributable to the variables number of

years of service, job title, and a number of training courses When all areas and the whole tool.

- And there were statistically significant differences at the level of significance (a = 0.05) between the arithmetic mean estimate degree of study sample attributed to variables Qualification and Job when effective communication processes.

- The existence of a positive relationship statistically significant at the level of significance (a = 0.01) for the relationship between empowerment and administrative fields on the one hand and between the contact on the other hand.

Based on the results of the study researcher presented a set of recommendations including reconsideration of the structure organizational structure of the University; assignments in all administrative levels within the university, so that it is supporting decentralization and delegation of authority and achieve coordination between academic departments, administrative and determine the criteria for evaluating the performance and accountability appropriate to facilitate the empowerment of staff.

Keywords: administrative empowerment, communication, administrative staff